

**GESTORES PÚBLICOS E TREINAMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

MARCELO RENAN GRASSI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

DAVID LORENZI JUNIOR

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

Gestores Públicos e Treinamento: uma análise em uma Instituição Federal de Ensino Superior

1 INTRODUÇÃO

A qualificação dos servidores públicos é uma ação relevante ao considerarmos que o contexto do serviço público no Brasil impõe uma série de desafios às suas instituições. Mais consciente sobre seus direitos, a sociedade demanda uma gestão mais correta das organizações públicas, sendo mais resolutiva, transparente, com mais qualidade, maior alcance, maior rapidez, melhor acessibilidade, dentre outras, o que pressiona o setor público a melhorar seu desempenho, requerendo melhor capacidade de ação aos seus gestores. O acesso facilitado a órgãos fiscalizadores como os Tribunais de Contas, Ministério Público, conselhos, dentre outros, facilitam o controle da sociedade sobre o setor público (ASSIS; SILVA; CATAPAN, 2016; GUIMARÃES; OLIVEIRA, 2019).

As demandas por resultados melhores e o maior controle por parte da sociedade indicam os rumos das ações do Estado, o que resulta na necessidade de que os gestores desenvolvam um amplo conjunto de competências. Dessa forma, é relevante que todas as esferas governamentais busquem desenvolver ações de formação de gestores, oportunizando recursos e oportunidades de desenvolvimento, para que seja possível dar maior valor à profissionalização do servidor público (TELES; JUNIOR, 2016). Dessa forma, é importante que as instituições criem ações que possam melhor desenvolver seus gestores, a fim de que estes possam lidar com as mais variadas situações dentro de suas rotinas de trabalho, além de serem estimulados a pensar de forma crítica sobre os rumos da universidade pública e seu caráter social, fortalecendo seu compromisso com a sociedade (GONÇALVES; BÚRIGO; DE ANDRADE, 2022).

Muitos gestores acabam desenvolvendo suas competências ao longo de sua trajetória profissional e pessoal, muitas vezes de forma empírica, o que revela uma ausência de processos de formação e de acompanhamento de servidores em suas transições para gestores, como também de treinamentos sistematizados na instituição, voltados para a capacitação e desenvolvimento de competências gerenciais, o que representa um desafio para qualquer instituição, principalmente às públicas (SALVI; LORENZI; GLASENAPP; WITTMANN, 2023).

A capacitação de servidores e o desenvolvimento de competências tende a possibilitar a visualização de competências básicas individuais e institucionais, para que seja possível desenvolvê-las nos servidores, e que estes possuam as qualificações necessárias para alcançar objetivos, aproveitar as oportunidades e enfrentar os desafios que se apresentam (MENDES; TOSTA, 2019; SILVA; PINHEIRO; BARBOSA, 2022).

No contexto das universidades públicas, a preocupação com o desenvolvimento de competências gerenciais vem, paulatinamente, ganhando terreno, principalmente quando se trata de servidores com diferentes formações acadêmicas, e que precisam assumir responsabilidades gerenciais. Assim, apresenta-se o desafio, às instituições de ensino, de planejar e executar estratégias para ações de desenvolvimento de competências gerenciais que possam contribuir para o melhor desempenho dos gestores (SILVA; PINHEIRO; BARBOSA, 2022).

As instituições federais de ensino superior apresentam diferenças em relação a outras instituições públicas, pois elas demandam variadas e complexas interações com seu ambiente interno e externo. Além disso, devem enfrentar interesses pessoais, atuação de muitos centros de poder e as políticas interna e externa. Isso exige que o gestor possua capacidades específicas para executar suas atividades. Quanto maior e mais complexa a organização, e à

medida em que ela fica mais formalizada e departamentalizada, maior a importância do gestor no processo de integração da deste ambientes (SALLES; VILLARDI, 2017).

Dessa forma, destaca-se a necessidade de profissionalização da gestão em universidades, afinal, o gestor universitário precisa ter compreensão do contexto em que está inserido, as dinâmicas internas e externas, e o quanto elas influenciam no ambiente interno da instituição, o que torna a função de gestor ainda mais complexa, demonstrando uma necessidade de que as instituições disponham de espaços para preparar servidores para atuarem como gestores (DEWES; BOLZAN, 2018).

Nesse contexto, este artigo tem o objetivo geral de compreender como ocorre a preparação de servidores de uma instituição federal de ensino superior para assumir funções de gestão. Como objetivos específicos, esta pesquisa buscou identificar se os gestores possuíam experiência em gestão antes de assumir a função atual, identificar as dificuldades encontradas por estes no exercício da função, identificar se os gestores foram treinados para assumir as funções e identificar como os gestores desenvolvem suas competências gerenciais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para compor o referencial são discutidos dois temas centrais ao estudo, compreendendo o desenvolvimento de gestores em instituições federais de ensino superior, e o desenvolvimento de competências gerenciais.

2.1 DESENVOLVIMENTO DE GESTORES DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO

São várias as pesquisas que indicam falta de preparo de gestores universitários. Salles e Villardi (2017) identificam que a maioria dos gestores pesquisados nunca havia participado de cursos de capacitação gerencial. Também, nenhum dos entrevistados havia recebido formação gerencial prévia na instituição pesquisada. Magalhães *et al.* (2017) descreve que os gestores, de forma unânime, não foram preparados para ocupar funções de gestão. Costa (2019) identifica que a maioria dos gestores não havia participado de treinamentos formais específicos para assumir funções de gestão, achado semelhante a Almeida (2018), com o agravante que a maior parte dos gestores também não buscou se preparar após assumir a função. Esse mesmo cenário foi encontrado por Barbosa *et al.* (2017a), Cavalcante e Silva (2017), Reatto e Brunstein (2018), Silva, Pinheiro e Barbosa (2022), Morais, Amaro e Silva (2022), dentre outros.

Barbosa *et al.* (2017b) identificaram que a lacuna de políticas de treinamento para gestores leva estes a aprenderem por conta própria, baseando suas formações em iniciativas individuais. Dessa forma, a aprendizagem dos gestores acontece de forma muito mais informal do que formal, sendo a aprendizagem formal acontecendo, na maioria das vezes, por iniciativa própria do gestor, ao buscar cursos e materiais sobre o tema da gestão (SALLES; VILLARDI, 2017).

É comum que os gestores acabem aprendendo pelo método da tentativa e erro no seu dia-a-dia, por experiências anteriores, pela desconstrução das próprias práticas, pelas experiências vividas fora do trabalho, pela interação com grupos de estudos, fóruns, pela observação e interação com outros colegas da própria instituição ou de outras, por cursos ou treinamentos na área de gestão, dentre outras formas (MAGALHÃES *et al.*, 2017; REATTO; BRUNSTEIN, 2018; SALLES; VILLARDI, 2017).

Costa (2019) descreve que o “ser gestor” ocorre, de fato, a partir da prática, da vivência de situações variadas no dia-a-dia, principalmente no que se refere à gestão de pessoas. Magalhães *et al.* (2017) diz que o processo de construção do papel de gestor seria um processo contínuo, acontecendo por meio do andamento das rotinas e processos diários e o

contato com pessoas mais experientes na gestão, o que gera uma dificuldade em definir, com clareza, qual o papel do gestor. Como apoio na aprendizagem, costuma-se recorrer a colegas mais experientes, secretarias departamentais ou outras, antigos gestores, dentre outros (CAVALCANTE; SILVA, 2017; REATTO; BURNSTEIN, 2018; SALLES; VILLARDI, 2017; SANTANA, 2019)

Almeida (2018) e Costa (2020) identificaram que os gestores reconhecem que a função de gestor precisa ser profissionalizada, por meio de formações gerenciais, o que tornaria a atividade mais tranquila, visto que a falta de formação na área e as questões políticas inseridas no contexto das instituições contribuem para manter certas dificuldades no desenvolvimento da gestão. Assim, torna-se fundamental que gestores possam se capacitar previamente a assumir funções de gestão. Porém, é importante que os gestores sejam incentivados pelas instituições a se preparar para essas funções, conscientizando de que o aprendizado é importante para o desenvolvimento das atividades, e não somente para a obtenção de incentivos financeiros (CAVALCANTE; SILVA, 2017).

Durante o período de gestão, uma série de dificuldades podem ser apresentadas aos gestores, e é necessário estar disposto a desenvolver novas habilidades para que consigam superá-los (COSTA, 2019). Barbosa, Mendonça e Cassundé (2015) citam em sua pesquisa uma série de relatos sobre os desafios do trabalho gerencial em Ifes, como a estrutura física, ausência de normas e regras diversas, falta de planejamento estratégico, falta de infraestrutura tecnológica, falta de autonomia, dentre outras, sendo esses desafios, na visão dos entrevistados, mais complexos do que os encontrados em instituições privadas.

Almeida (2018) identifica em sua pesquisa, como principais dificuldades da gestão universitária, o relacionamento interpessoal e a resolução de conflitos, como as questões que mais tomam tempo do gestor, independente de sua função, assim como Peixoto e Souza (2015). Também foram mencionadas a estruturação de setores, a burocracia no serviço público, o aprendizado das atribuições das funções de gestão, a falta de conhecimento geral sobre gestão, dentre outras dificuldades.

Almeida (2018), Salles e Villardi (2018), Frade (2020) e Greco (2020), identificaram dificuldades que costumam enfrentar em suas funções. São elas: processos de trabalho, comunicação, infraestrutura, recursos financeiros, gestão de pessoas e cultura organizacional, planejamento ineficiente, rotatividade de servidores, demandas muito diversas, excesso de burocracia, cobranças por produtividade, sistemas eletrônicos, deficiência de infraestrutura, falta de recursos financeiros, limitação de bolsas, pessoais, políticas, falta de espírito coletivo, aprender fazendo, falta de conhecimento sobre a gestão em si, conhecimento acerca da legislação que envolve a instituição, onde localizá-la e como interpretá-la. Frade (2020) indica que os gestores pesquisados entendem ser indispensável que os gestores tenham um mínimo de conhecimento sobre a legislação vigente.

Almeida (2018) identifica que a maior parte dos gestores entendem ser fundamental que haja treinamentos específicos para a área de gestão, e julgam ser importante aprender sobre as atribuições do cargo, a estrutura organizacional da instituição, a gestão administrativa, gestão de conflitos, gestão de pessoas, legislação, liderança, relacionamento interpessoal, rotinas administrativas, sistema financeiro, dentre outros conhecimentos. A autora defende a realização de treinamentos como pré-requisitos para um servidor assumir uma função de gestão.

Salles e Villardi (2018) reconhecem a importância de capacitar novos gestores, pois muitos destes não possuem algumas competências gerenciais desenvolvidas, nem a experiência de gestores antigos, muitos não conhecem a cultura organizacional da instituição e também tem pouco conhecimento sobre gestão na administração pública e gestão universitária. Costa (2020) reforça a importância de que os servidores tenham oportunidade de se preparar para assumir funções de gestão. Frade (2020) entende que o preparo prévio não

busca antecipar todas as situações que poderão ser vivenciadas durante o período de atividade gerencial, mas a formação é importante para possibilitar a mobilização de competências por parte do gestor, considerando as especificidades do contexto de sua atuação.

2.2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO CONTEXTO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO PÚBLICO FEDERAL

As instituições públicas passam por um momento de transformação, o que demanda profissionalismo e desenvolvimento de gestores públicos que tenham competências necessárias para enfrentar situações cada vez mais complexas, na medida em que a sociedade exige uma postura mais ativa, célere e que os serviços públicos tenham mais qualidade (SILVA; LORENZI; GLASENAPP; WITTMANN, 2023). No contexto das Instituições Federais de Ensino Superior, as mudanças necessárias dificilmente serão efetivadas se os gestores públicos não estiverem devidamente preparados, considerando o contexto institucional e o conjunto de leis e decretos (PEREIRA; SILVA, 2019).

A fim de superar os desafios impostos por mudanças estruturais e pelo contexto socioeconômico atual, que dificultam a capacidade de resposta das instituições públicas às demandas da sociedade, é importante que o Estado possa contar com gestores públicos competentes e comprometidos (CHAVES; ALBUQUERQUE, 2019). O gestor público deve reunir características e qualidades como habilidades, competências, capacidade de inovar, capacidade de liderança, controle e transparência das atividades sob sua responsabilidade, utilização de recursos tecnológicos, dentre outras.

Ressalta-se que as instituições federais de ensino superior apresentam diferenças em relação a outras instituições públicas, pois elas demandam variadas e complexas interações com seu ambiente interno e externo. Além disso, devem enfrentar interesses pessoais, atuação de variados centros de poder e as políticas interna e externa. Isso exige que o gestor possua capacidades específicas para executar suas atividades. Quanto maior e mais complexa a organização, maior a importância do gestor no processo de integração entre os ambientes da organização com o contexto externo (KERR, 2001; SALLES; VILLARDI, 2017).

Cavalcante e Silva (2017) observaram que programas de treinamento podem promover o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, contribuindo para que os gestores ampliem suas visões de mundo e possam viabilizar alternativas para a resolução de problemas. Além disso, contribui para que os gestores se sintam mais seguros e melhorem o relacionamento com colegas, ampliando a visão da organização.

A base do conceito de competências advém do trabalho de McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993). Essa base define que a competência compreende um conjunto de qualificações que permitem um desempenho melhor de uma pessoa em seu trabalho. Já em outra vertente, o conceito abrange um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados a determinado trabalho (DUTRA, 2016).

No contexto de universidades públicas, entende-se que seria necessário que competências gerenciais específicas fossem desenvolvidas em profissionais que desempenham ou que poderão desempenhar o papel de gestor nessas instituições (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016). Costa (2019) menciona que os apontamentos, em termos de competências requeridas, abrangem a humildade, conhecimentos legais, conhecimento sobre os sistemas e processos, habilidades em resolução de conflitos, postura ética, liderança, organização e planejamento, tomada de decisão, empatia, comprometimento com a instituição, dentre outros.

Sumariamente, as competências gerenciais de gestores universitários, mencionadas em pesquisas dos últimos anos, dentre outras, são conhecimento técnico, conhecimento institucional, planejamento estratégico, organização e controle, gestão de equipes, liderança,

comunicação interpessoal, comprometimento, humildade, gestão de conflitos, condução de processos, tomada de decisão, gestão de pessoal, gestão de processos de trabalho e recursos, dialogar (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016; FRADE, 2020; FREITAS; ODELIUS, 2018). O desenvolvimento dessas competências, porém, comumente se dá por meio de aprendizados informais e iniciativas próprias dos gestores.

No geral, as instituições públicas atualmente vivem em um cenário conturbado, com muitas demandas e com escassez de recursos (AMARAL; AÑAÑA; FREITAS, 2023). Muitas dessas demandas têm relação com a necessidade de haver gestores melhor preparados para atendê-las e para lidar com os desafios do seu cargo, da sua instituição e do próprio serviço público. Dessa forma, é necessário que as instituições foquem em treinamentos e ações de desenvolvimento para estes servidores (SILVA; LORENZI; GLASENAPP; WITTMANN, 2023).

3 MÉTODO DO ESTUDO

Para alcançar o objetivo do estudo, optou-se pela realização de uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa e tendo o estudo de caso como estratégia (YIN, 2015; GIL, 2017). Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, individuais com 15 gestores da instituição (chefes de departamento, chefes de núcleo ou departamento administrativo e diretores), com perguntas adaptadas das pesquisas de Gonçalves (2010), Cruz Júnior (2015), Santana (2019), cujos trabalhos tiveram foco no desenvolvimento de competências gerenciais de gestores em instituições federais de ensino superior. O método utilizado para a análise dos dados foi a análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Para realizar essa análise, foram definidas, *a priori*, três categorias, sendo elas: dificuldades na gestão, treinamento e competências gerenciais.

Para garantir o sigilo da identidade dos gestores entrevistados foram utilizadas codificações para identificá-los nas análises (G1, G2 [...], G15), conforme a ordem de realização das entrevistas.

Quadro 1 - Categorias e questões da entrevista

Categoria	Perguntas
Identificação	1. Qual seu cargo e sua função de gestão? 2. Há quanto tempo trabalha na UFSM? 3. Há quanto tempo está na função de gestão?
Dificuldades na Gestão	4. Quais as principais dificuldades enfrentadas no exercício das suas funções?
Treinamento	5. Na sua opinião, quanto é importante o treinamento para o desenvolvimento das atividades de sua função? 6. Participou de algum curso, treinamento ou orientação para assumir esta função? 7. Você acha que os programas de treinamento da instituição estão adequados para as necessidades dos gestores da instituição? O que você acha que falta ou pode melhorar nos programas da instituição?
Competências Gerenciais	8. Quais as competências necessárias para o desenvolvimento das atividades da sua função? 9. Como você desenvolveu as suas competências para atuar na sua função de gestão?

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Greco (2020).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo foi dividido em três seções, sendo apresentados na primeira parte a identificação dos entrevistados e analisadas as dificuldades enfrentadas pelos gestores na função de gestão. Na segunda parte são analisadas as questões envolvendo o treinamento de gestores na instituição. Por último, buscou-se identificar as principais competências para atuar em cargos de gestão na instituição e como os gestores desenvolvem suas competências.

4.1 DIFICULDADES NA GESTÃO

Primeiramente, foram identificados, dentre os entrevistados, os cargos ocupados, as funções de gestão ocupadas, as categorias dos servidores, o tempo de atuação na instituição e o tempo na função de gestão. Dos 15 servidores entrevistados, 8 são docentes em funções de chefe de departamento, diretor de campus e coordenador acadêmico. Os 6 servidores técnico-administrativos em educação (TAE) entrevistados são divididos em cargos de nível E, como contadores, administradores e bibliotecários, e em cargos de nível D, como assistentes em administração e técnicos em tecnologia da informação, distribuídos em funções de chefe de núcleo, diretor administrativo e coordenador administrativo.

O tempo de atuação na instituição varia bastante, tendo servidores com mais de 16 anos de instituição e outros com pouco mais de 2 anos. Cabe lembrar que, dentre as unidades pesquisadas, as mais antigas foram criadas há pouco mais de 16 anos. Quanto ao tempo na função de gestão há uma maior uniformidade. Em média, os entrevistados estão há pouco mais de 3 anos na função atual. 3 servidores TAEs acabam se destacando por estarem há mais tempo, um deles com mais de 9 anos de atuação como chefe de seu núcleo, e outros dois servidores, há 6 anos. Apenas um dos docentes está em seu segundo mandato como chefe de departamento. Os demais, incluindo os dois diretores entrevistados, estão em seus primeiros mandatos. Há de se destacar que, diferente das funções ocupadas pelos TAEs, os cargos de chefe de departamento e diretor de unidade são cargos eletivos e possuem tempo limitado de atuação.

Dando sequência, foram analisadas as respostas aos questionamentos sobre as atividades de gestão e suas dificuldades. Os gestores entrevistados foram estimulados a lembrar, principalmente, de seus inícios como gestores, buscando retomar questões de quando estes iniciavam em suas funções. A dificuldade mais citada pelos entrevistados foi a falta de conhecimento sobre as estruturas administrativas da instituição e sobre os processos e trâmites envolvidos nas atividades de gestão, o que vai ao encontro da pesquisa de Costa (2019) que entende a necessidade de que os gestores compreendam o funcionamento da universidade, suas instâncias, seus trâmites processuais, a legislação que a rege, como funcionam seus sistemas internos, pois ao ter clareza sobre estas questões, erros são minimizados e os processos se tornam mais céleres.

Foram bastante mencionadas as dificuldades com as próprias atividades da gestão, assim como na pesquisa de Almeida (2018), visto que, conforme citado anteriormente, as atividades gerenciais costumam ser diferentes das atividades normais do servidor, principalmente nas funções de chefe de departamento e diretor de unidade. Santos e Bronnemann (2013), destacam que novos gestores, muitas vezes, não conseguem ter a real noção da complexidade e dos conhecimentos mínimos para as funções que ocupam, mesmo que as atribuições estejam descritas em documentos.

Também foram citadas a falta de infraestrutura e a escassez de recursos financeiros, assim como nas pesquisas Barbosa, Mendonça e Cassundé (2015), Salles e Villardi (2018) e Frade (2020), que prejudicam consideravelmente as atividades de alguns setores. Essas dificuldades, em geral, estão além da capacidade do gestor, visto que dependem da disponibilidade orçamentária da instituição, dentre outras questões envolvidas. Além disso, destacam-s, dentre outras, as dificuldades com a gestão de pessoas, que coincide com as

pesquisas de Peixoto e Souza (2015), Salles e Villardi (2018) e Greco (2020), e o conhecimento sobre a legislação que envolve a instituição, de acordo com os trabalhos de Almeida (2018) e Frade (2020), que citam ser muito importante ter, ao menos, conhecimento básico sobre as normas, leis, regulamentos, dentre outros, que embasam o trabalho de um gestor.

Um detalhe relevante é que apenas as dificuldades com planejamento e organização foram citadas exclusivamente por gestores docentes, o que pode indicar um problema encontrado em unidades com mandatos eletivos, como departamentos didáticos ou direções de unidades, em consonância com o trabalho de Reatto e Brunstein (2018), que indica que os mandatos temporários podem ser uma barreira ao planejamento de médio e longo prazo e à continuidade de projetos.

4.2 TREINAMENTO DE GESTORES

Nesta etapa da entrevista, buscando entender como ocorre a preparação dos gestores para assumirem funções de gestão na instituição, estes foram questionados sobre se haviam participado de treinamentos para assumir a função de gestão a que estão atualmente designados. Dos 15 entrevistados, 10 responderam que não fizeram nenhum tipo de treinamento, resultado semelhante às pesquisas de Almeida (2018), Salles e Villardi (2018) e Costa (2019), seja por não haver treinamentos específicos para novos gestores ou por não haver incentivos para a realização de outros treinamentos que possam vir a auxiliar o novo gestor. Dos que participaram de algum curso, apenas 2 fizeram treinamentos mais específicos para gestão. O restante participou de cursos mais abrangentes, que não tinham relação direta com a função de gestão, mas que, segundo o entendimento dos gestores, em algum nível os auxiliou na adaptação da função.

A maioria dos entrevistados relata que buscou se preparar após assumir a função de gestão, preferencialmente com os cursos ofertados pela instituição. Porém, a percepção é que a participação em treinamentos na área de gestão depende muito da vontade e da iniciativa dos próprios gestores, o que vai ao encontro da pesquisa de Salles e Villardi (2018), que descreve que os gestores podem ser mais estimulados se houver ações institucionalizadas de incentivo à participação em treinamentos, e também da pesquisa de Silva, Pinheiro e Barbosa (2022), que relatam como o entusiasmo pelo trabalho e a força de vontade são elementos presentes na motivação para que gestores se desenvolvam.

Percebe-se que os gestores sentem falta de ações que incentivem os servidores a participarem de cursos voltados à área de gestão, como pode ser percebido na fala de G7, que sugere que haja uma política ativa de levantamento sobre novas chefias, que os convidasse para um treinamento, além de ações de conscientização, como mencionado por G15, que entende que a comunicação com os gestores deveria ser mais direta e objetiva, que possa também, conforme mencionado por Cavalcante e Silva (2017), fazer as pessoas perceberem a importância do aprendizado além dos incentivos financeiros.

Em geral, considerando as respostas dos gestores entrevistados, pode-se concluir que a instituição, embora possua um programa para desenvolvimento de competências para gestores, não age ativamente para preparar previamente seus servidores para atuarem em funções de gestão na instituição, o que encontra correspondência em pesquisas de Salles e Villardi (2014), Barbosa *et al.* (2017a), Magalhães *et al.* (2017), Salles e Villardi (2018), Costa (2019) e Morais, Amaro e Silva (2022). Nesse caso, a instituição poderia buscar melhorar a comunicação entre os setores responsáveis pelo treinamento e os gestores, a fim de entender melhor as demandas destes e fazer com que estes compreendam a importância da preparação.

Todos os entrevistados consideraram importante passar por algum tipo de treinamento, antes ou logo depois de assumir a função, o que está em consonância com as pesquisas de Almeida (2018), Salles e Villardi (2018) e Costa (2020). As justificativas para essa concordância variam de acordo com as experiências de cada um. Gestores relatam que sofreram com a falta de conhecimento no início de suas atividades na função. Entendem que o servidor que assumir uma função de gestão vai acabar aprendendo o ofício, mas vai ter dificuldades no início, se não tiver algo que o guie nessa jornada.

Como mencionado por G14, o treinamento é importante pois não se pode presumir que a pessoa que assume uma função de gestão saiba tudo logo de início. A falta de conhecimento pode resultar em erros que podem se tornar problemáticos no futuro, como afirma G15. Muitas decisões dependem de conhecimento sobre os limites da administração pública, que poderia vir de um treinamento prévio. Mesmo que o servidor acabe dando conta das atividades e aprendendo o ofício, ao longo do tempo o treinamento seria importante para que se possa começar na função já possuindo conhecimento, mesmo que básico, sobre as rotinas, processos, atividades, sistemas e outras questões relativas à gestão. Isso poderia evitar que a gestão seja conduzida pelo método da tentativa e erro e que o aprendizado do gestor seja informal (MAGALHÃES *et al.*, 2017; SALLES; VILLARDI, 2018).

O treinamento seria importante também para que o gestor não fique tanto tempo em um período de adaptação, o que seria normal em qualquer mudança de função, já que num primeiro momento o trabalho pode ser complicado, pois o gestor ainda está aprendendo suas funções, conforme mencionado por Miranda *et al.* (2013). Conforme Oliveira (2017) o treinamento é regido por um programa sistemático que busca a rápida adaptação do indivíduo ao trabalho, além de possibilitar a atualização do mesmo em termos de habilidades.

Um período mais prolongado de adaptação pode deixar a unidade “à deriva”, conforme menciona G6. O gestor entende, inclusive, que um treinamento prévio deveria ser um requisito obrigatório a quem deseja ocupar cargos eletivos, opinião compartilhada por G10, que entende que todos os cargos de gestão, incluindo pró-reitores, deveriam ter esse pré-requisito, o que coincide com a pesquisa de Almeida (2018).

Cabe destacar que a ideia de um treinamento prévio para preparar servidores para atuar em funções de gestão não implica em definir que isso será a solução para todos os problemas, desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores, e que estes estarão totalmente preparados para atuarem na gestão, afinal, conforme Frade (2020), o preparo prévio não busca antecipar todas as situações que poderão ser vivenciadas durante o período de atividade gerencial, mas a formação é importante para possibilitar a mobilização de competências por parte do gestor, considerando as especificidades do contexto de sua atuação.

Os entrevistados foram questionados se, na visão destes, os programas de treinamento da instituição voltados à temática da gestão estariam adequados às necessidades dos gestores. Em geral, respondem que estão adequados, mas entendem que alguns pontos precisam ser melhorados. Cavalcante e Silva (2017) destacam que, embora os programas de treinamento não estejam devidamente adequados às demandas gerenciais, estes, em algum nível, podem proporcionar mudanças comportamentais importantes. No entanto, entendem que o resultado das ações precisa estar mais relacionado ao papel do gestor.

As respostas sobre as sugestões de melhorias são variadas. Porém, a menção mais frequente é de que os cursos poderiam ter um foco maior em atividades práticas, como na criação de cenários, discussões, trocas de experiências, com a parte teórica sendo um complemento, o que encontra consonância com as pesquisas de Barbosa *et al.* (2017b), Cavalcante e Silva (2017), Salles e Villardi (2018) e Lima *et al.* (2020). De acordo com Salas *et al.* (2012) o treinamento é efetivo quando há instrução, demonstração, práticas e *feedback* sobre a performance do funcionário.

De acordo com Salles e Villardi (2017), metodologias mais interativas incentivam a convivência entre gestores de uma instituição, o que acaba fazendo com que as pessoas passem a valorizar as capacidades de outros colegas, assim as considerando como referência para desenvolver suas próprias capacidades. Disso pode resultar a criação de competências tanto individuais quanto coletivas.

Nesse sentido, destaca-se a fala de G1, que entende que cursos com enfoque muito teórico podem se tornar cansativos, fazendo com que o participante se distraia com facilidade. G5 entende que cursos com mais atividades práticas e conversação podem contribuir para que as pessoas percebam mais claramente suas dificuldades e consigam lidar melhor com elas, além de possibilitar a aquisição de contatos com pessoas de outras unidades da instituição. G10, por sua vez, já percebe um foco mais prático nos novos cursos, principalmente por selecionarem instrutores com experiência prática no tema a ser estudado.

Cursos muito abrangentes e superficiais poderiam distrair o servidor e se tornar muito cansativos, desmotivando a pessoa que realiza o curso. De acordo com Oliveira (2017) e Dutra *et al.* (2019), deve-se tomar cuidado para não banalizar o treinamento. As ações de treinamento devem ter foco e não devem ser tão frequentes, a ponto de desmobilizar as pessoas. Uma alternativa para mitigar esse tipo de problema é intercalar ações em sala de aula (teóricas) com ações práticas.

Em consonância com a análise dos questionamentos anteriores, pode-se perceber que os gestores, em geral, entendem a necessidade de ter um aprendizado constante ao longo de suas permanências em funções de gestão, mas gostariam que alguns pontos dos cursos fossem modificados, a fim de haver um melhor aproveitamento destes, e que com cursos melhores os servidores, em geral, se sentiriam mais motivados a realizá-los. Como modalidades de treinamento para gestores, Ribeiro (2018) e Salles e Villardi (2018), sugerem, dentre outras: oferta de oficinas/*workshops*, seminários, simpósios, palestras, fóruns para trocas de experiências, visitas técnicas a outras instituições, elaboração de manuais e grupos de trabalho.

De acordo com Dewes e Bolzan (2018), as instituições devem saber compreender o contexto em que estão inseridas, para entender que a gestão não está restrita ao atendimento de demandas burocráticas, sendo fundamental compreender e atender, por meio de políticas de treinamento, demandas emergentes de contextos sociais e culturais. Afinal, o gestor deve estar apto a compreender as dinâmicas internas e externas além de seu contexto de atuação, assim como essa atuação influencia e é influenciada por estas, o que torna complexa a função de gestão.

4.3 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Buscando identificar as competências necessárias para ser gestor na instituição, os entrevistados foram estimulados a responderem, de forma espontânea, quais seriam as competências mais importantes. Em geral, as competências gerenciais mais mencionadas foram aquelas com relação ao relacionamento com as pessoas, assim como nos trabalhos de Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016), Freitas e Odélius (2018), Salles e Villardi (2017) e Frade (2020). As menções a esses termos podem demonstrar que lidar com pessoas, em geral, é um desafio, e que há uma preocupação entre os gestores em ancorar suas atividades em boas relações, buscando solucionar problemas da forma mais tranquila possível. Os respondentes mencionaram expressões como “diálogo”, “conversar”, “tranquilidade”, “serenidade para tratar com pessoas”, “gestão de pessoal”, “relacionamento interpessoal”, “sentar e conversar”, dentre outras.

Na sequência, houve menções a competências relacionadas a planejamento e organização, que coincide com as pesquisas de Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016), Salles

e Villardi (2017) e Freitas e Odélius (2018), como, por exemplo, a declaração de G3, que entende que o gestor de ter afinidade com a área de gestão e planejamento, ou a fala de G13, que defende que, para as questões mais burocráticas da função de gestão, é necessário conhecimentos de planejamento, organização, dentre outros.

Assim como na pesquisa de Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016) e Freitas e Odélius (2018), a competência da liderança é citada, também, como de grande importância para o desenvolvimento de atividades de gestão, como colocado pelo G2: “Mais importante, ela tem que, primeiro, ter um espírito de liderança. Ser um bom líder.”; e pelo G3: “Certamente a questão de (ter) o mínimo de liderança”. Além destas, também foram citadas como competências a flexibilidade, gestão estratégica e a comunicação.

Os gestores foram questionados sobre como haviam desenvolvido as competências que os habilitam a atuar nas funções de gestão atualmente. A maior parte das respostas demonstra que o desenvolvimento das competências gerenciais é composto por experiências prévias, as práticas do dia a dia, relações interpessoais e a realização de cursos, em concordância ao trabalho de Salles e Villardi (2017). Conforme observam Cavalcante e Silva (2017), as experiências vividas, aliadas a treinamentos formais, são muito relevantes para o desenvolvimento destas competências.

Colocando destaque em algumas respostas, G2 entende que desenvolve suas competências no dia a dia, mas que buscou cursos de gestão em sua área de atuação logo que assumiu a nova função, para estar mais preparado para exercê-la. G4 declara que desenvolve as competências pela prática, principalmente no início das atividades como gestor, tanto cursos específicos quanto cursos mais gerais, para que fosse desenvolvendo suas habilidades em gestão. G5 responde que fez muitos cursos, mas é o dia a dia que acaba desenvolvendo competências de fato, pois os cursos ajudam para que o gestor tenha uma base, para conhecer limites, mas é o dia a dia que desenvolve capacidades.

Alguns gestores, porém, nunca realizaram cursos que os auxiliaram no desenvolvimento de competências para atuar na função de gestão a que estão designados, desenvolvendo-as apenas por experiências prévias, experiência na própria função ou pelo aconselhamento de colegas, coincidindo com as pesquisas de Barbosa *et al.* (2017b), Dewes e Bolzan (2018) e Silva, Pinheiro e Barbosa (2022), cujo trabalho indica que o conhecimento de gestão é produzido durante o processo, havendo uma dinâmica cujas experiências e vivências se retroalimentam para criar o saber. Frade (2020) destaca que a aprendizagem pela prática, diante de problemas ou demandas das rotinas, pode impulsionar o desenvolvimento de competências gerenciais.

Há de se destacar que a realização de treinamentos formais para obtenção de competências, sozinho, não garante o desenvolvimento de competências, carecendo de suporte organizacional. É importante que qualquer programa de treinamento valorize a experiência, a reflexão e a interação entre os gestores, considerando que o aprendizado está muito ligado às práticas informais, que deveriam ser incentivadas e reconhecidas pelas instituições (TOSTA, 2017). Boeira, Larentis e Costa (2022) entendem que o desenvolvimento de competências seria o resultado da interação entre as práticas formais e informais de aprendizagem. Salles e Villardi (2017) observam que as capacitações gerenciais tendem a elevar o nível de maturidade de competências desenvolvidas em práticas informais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo geral compreender como ocorre a preparação de servidores de uma instituição federal de ensino superior para assumir funções de gestão. Como objetivos específicos, esta pesquisa buscou identificar se os gestores possuíam

experiência em gestão antes de assumir a função atual, identificar as dificuldades encontradas por estes no exercício da função, identificar se os gestores foram treinados para assumir as funções e identificar como os gestores desenvolvem suas competências gerenciais.

Essa falta de preparo reflete em uma série de dificuldades enfrentadas por estes gestores, que desenvolvem muitos dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, suas competências, muitas vezes de maneira informal, por meio de suas experiências, pelos desafios da gestão, pelos ensinamentos de colegas, antigos gestores, dentre outras formas. Isso pode gerar problemas como a não uniformidade em decisões, erros procedimentais e processuais, gestão ineficiente dos recursos financeiros, equívocos na gestão de pessoal, além de vários outros problemas que podem decorrer dessa situação.

As dificuldades relatadas são: falta de conhecimento sobre as estruturas e processos da universidade, atividades de gestão, falta de infraestrutura e de recursos financeiros, gestão de pessoas, planejamento e organização, legislação que envolve a universidade, sistemas de informação, comunicação institucional, gestão de recursos financeiros e clima organizacional.

A maioria dos gestores não participou de nenhum tipo de treinamento para assumir a função de gestão. Todos os entrevistados, no entanto, declaram que realizaram cursos posteriormente. Percebe-se, porém, que a busca por cursos na área de gestão depende muito da vontade e da iniciativa dos próprios gestores. Todos os gestores consideram importante passar por algum tipo de treinamento, seja antes ou depois de assumir a função. Muitos relataram insegurança e dificuldades com a falta de conhecimento no início de suas atividades como gestores. Mencionam que, ao longo do tempo, acabam dando conta das atividades, pois vão aprendendo no dia a dia. Porém, pode ser perdido um precioso tempo, e erros podem ser cometidos até que a pessoa esteja, de fato, preparada para atuar naquela função.

Em geral, os cursos ofertados pela instituição estão adequados às necessidades dos gestores, mas sugere-se melhorias, como maior foco em atividades práticas, cursos mais curtos, mais específicos em alguns temas e que proporcionem maior interação entre os participantes.

A maioria dos entrevistados responderam que desenvolveram suas competências atuais por meio de uma composição de realização de cursos, práticas do dia a dia, experiências prévias e relações interpessoais. Outros, no entanto, desenvolveram de forma semelhante, porém, sem a participação em cursos. Conclui-se que o desenvolvimento de competências não pode ficar restrito somente a treinamentos formais. As experiências das pessoas devem ser levadas em conta.

Quanto às limitações deste estudo, por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, a interpretação e a análise das informações possuem o viés do autor. Outra limitação refere-se ao referencial teórico, já que a maior parte dos estudos que embasaram esta pesquisa referem-se ao trabalho do professor como gestor, mais especificamente como chefe de departamento, enquanto alguns outros referem-se ao trabalho do professor enquanto diretor ou pró-reitor. Raros foram os estudos encontrados que trabalhavam o tema do servidor técnico-administrativo em educação como gestor. Este estudo poderia ter sido mais abrangente, entrevistando mais gestores das próprias unidades analisadas e de outras unidades da instituição, ampliando também os temas abordados.

Como sugestão, esta pesquisa pode ser ampliada para toda a instituição ou até para outras, com fins de entender mais sobre a preparação de gestores nessas organizações. A identificação de competências também pode ser ampliada, buscando o que seria mais importante desenvolver em cada função de gestão da universidade. Também pode ser realizado um estudo mais focado para que seja possível analisar apenas a atuação dos gestores técnico-administrativos, visto que, conforme mencionado anteriormente, são poucas as pesquisas que estudam a categoria.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Adriana de. Cargos de direção em Universidades Federais: diagnóstico da Universidade Federal da Grande Dourados e proposições. 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/980>>.

ASSIS, Luana de; SILVA, Christian Luiz da; CATAPAN, Anderson. As funções da controladoria e sua aplicabilidade na administração pública: Uma análise da gestão dos órgãos de controle. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153**, v. 14, n. 3, p. 26-43, 2016. Disponível em: <<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/4055/3200>>.

DO AMARAL, Fernando Scholl; AÑAÑA, Edar. A Satisfação dos Estudantes com a Qualidade dos Serviços Prestados pelas Universidades Federais Brasileiras: proposição de um modelo de avaliação baseado no ECSI. **Administração Pública e Gestão Social**, 2023. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351574088005>>.

BARBOSA, Milka Alves Correia; MENDONÇA, José Ricardo Costa; CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo. Competências Gerenciais (esperadas versus percebidas) de Professores-gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: percepções dos professores de uma Universidade Federal. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 17, n. 3, p. 439-473, 2016. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/journal/5335/533560871002/533560871002.pdf>>.

BARBOSA, Milka Alves Correia *et al.* O papel de gestor: Percepções de professores-gestores de uma universidade federal brasileira. **Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 25, p. 1-41, 2017a. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/2750/275050047012.pdf>>.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARBOSA, Milka Alves Correia; MENDONÇA, José Ricardo Costa de; CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo. A Interação entre o Papel de Professor-Gestor e Competências Gerenciais: percepções dos professores de uma Universidade Federal. 2015. <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136199>>.

BARBOSA, Milka Alves Correia *et al.* Formação de professores de ensino superior para a gestão: perspectivas e consequências. **Revista de Administração FACES Journal**, 2017b. Disponível em: <<http://201.48.93.203/index.php/facesp/article/view/4189>>.

BOEIRA, Juliana de Souza; LARENTIS, Fabiano; DA COSTA, Luana Folchini. APRENDIZAGEM FORMAL E INFORMAL NO DESENVOLVIMENTO DE GESTORES: ESTUDO DE CASO EM IES. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 3, p. 198-215, 2022. Disponível em: <<https://bell.unochapeco.edu.br/index.php/rgo/article/view/6881>>.

CAVALCANTE, Kelian de Oliveira; SILVA, Anielson Barbosa da. As Implicações da capacitação nas crenças de Autoeficácia de Gestores técnico-Administrativos de uma Instituição federal de educação superior. **Revista de Administração da Universidade**

Federal de Santa Maria, v. 10, n. 3, p. 474-492, 2017. Disponível em:
<<https://www.redalyc.org/pdf/2734/273453338007.pdf>>.

CHAVES, Francisco Diones Paiva; ALBUQUERQUE, Ítalo Patrick Patrick Rodrigues. Conceitos sobre a administração pública e suas contribuições para a sociedade. **Caderno de Administração**, v. 13, n. 1, 2019. Disponível em:
<<https://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/43713>>.

COSTA, Alexandra Flávia Alves. Gestão universitária: construindo narrativas na ótica de gestores da UnB do Campus Ceilândia. 2019. Dissertação. Universidade de Brasília. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/38056>>.

COSTA, Jéssica Monique Longo de Carvalho. Competências no Setor Público Federal: Uma reflexão sobre o processo de identificação de competências gerenciais dos gestores da Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL). 2020. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <<https://repositorio.furg.br/handle/1/9359>>.

CRUZ JÚNIOR, Evilazio Xavier. **Os desafios dos gestores na administração pública contemporânea: estudo de caso na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas**. 2015. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em:
<<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/20282>>.

DEWES, Andiara; BOLZAN, Doris Pires Vargas. Gestão universitária a partir da narrativa de professores gestores de departamentos didáticos. **Regae - Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 7, n. 15, p. 39-53, 2018. Disponível em:
<<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471857005004>>.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2016.

DUTRA, Joel Souza *et al.* **Gestão de Pessoas em Empresas e Organizações Públicas**. São Paulo: Atlas, 2019.

FRADE, Cinthia Moura. 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. Disponível em:
<<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/18574>>.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cadernos Ebape. Br**, v. 16, p. 35-49, 2018. Disponível em:
<<https://www.scielo.br/j/cebape/a/FcJbYpqzsSX9vWRhpbTFZvB/abstract/?lang=pt>>.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GONÇALVES, Elaine Cristina Grecchi. **A formação de docentes para o exercício de cargos de gestão na universidade**. 2010. Tese de Doutorado. Disponível em:
<<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11257>>.

GONÇALVES, Monica Feitosa de Carvalho Pedrozo; BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; DE ANDRADE, Alexandra Gabriela Zen. A CONCEPÇÃO DE UNIVERSIDADE PÚBLICA E A INTERFACE COM O PROCESSO DE FORMAÇÃO DOS GESTORES UNIVERSITÁRIOS. **Práticas em Gestão Pública Universitária**, v. 6, n. 1, p. 58-75, 2022. Disponível em: <<https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/44766>>.

GRECO, Larissa Iop. Competências gerenciais: um estudo de caso com coordenadores de curso de pós-graduação stricto sensu da UFSM. 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/handle/1/22719>>.

GUIMARÃES, Lurdinéia Almeida; OLIVEIRA, Ana Flávia Ferreira de Brito. A Importância da Formação em Gestão Pública Municipal para os Gestores Públicos no Exercício de suas Funções/The Importance of Municipal Public Management training for Public Managers in the Exercise of their Functions. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 13, n. 45, p. 356-372, 2019. <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/download/1735/2520>>.

KERR, Clark. **The Uses of the University**. 5ª Edição. Cambridge: Harvard University Press, 2001.

LIMA, Maria Célia da Silva *et al.* Ações de treinamento em uma universidade pública, desenvolvimento profissional e cidadania organizacional: existe relação entre esses construtos?. **Organizações & Sociedade**, v. 27, p. 152-170, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/23338>>.

MAGALHÃES, Maria Marques dos Santos *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**, v. 10, n. 4, p. 327-350, 2017. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3193/319354295016.pdf>>.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Gestão pública: abordagem integrada da Administração e do Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2021.

MENDES, Mônica Scóz; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. Competências requeridas às chefias intermediárias da PRODEGESP/UFSC: do mapeamento à capacitação. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 25, p. 83-115, 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/read/a/4xnkmnTJmNWcSWxtkCfvDyS/?lang=pt>>.

MIRANDA, Adílio Renê Almeida *et al.* O exercício da gerência universitária por docentes mulheres. **Revista PRETEXTO**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 106-123, jan./mar. 2013. Disponível em: <<http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/37447>>.

MONTEZANO, Lana *et al.* Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. **Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 34, 2019. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/51869/percepcao-de-servidores-de-uma-organizacao-publica-federal-quanto-a-implantacao-da-gestao-por-competencias/i/pt-br>>.

MORAIS, Jeferson Pascoal; AMARO, Dhougo; SILVA, Napiê Gálve Araújo. ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS DO DOCENTE-GESTOR EM UMA IFES: UM

ESTUDO NA UFERSA. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 3, p. 160-179, 2022. Disponível em: <<https://bell.unochapeco.edu.br/index.php/rgo/article/view/6941>>.

OLIVEIRA, Luciano Oliveira de. **Gestão de Pessoas Aplicada ao Setor Público**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves; SOUZA, Janice Aparecida Janissek de. Longe dos olhos, longe do coração: desafios de gestão de uma universidade pública a partir da percepção dos seus gestores. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 8, n. 3, p. 240-260, 2015. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3193/319342694012.pdf>>.

PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, Anielson Barbosa da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE. Br**, v. 9, p. 627-647, 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/VWLxnTnnb7Vz9WDpWCkrmfP/abstract/?lang=pt>>.

QUINN, Robert E. *et al.* **Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

REATTO, Diogo; BRUNSTEIN, Janette. De professor a chefe de departamento: um estudo sobre o desenvolvimento das competências gerenciais desses profissionais numa universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 1, p. 184-207, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n1p184>>.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Treinamento de pessoas**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

SALLES, Michelle de Andrade Souza Diniz; VILLARDI, Beatriz Quiroz. O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma IFES centenária. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, 2017. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/795https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/795>>.

SALLES, Michelle de Andrade Souza Diniz; VILLARDI, Beatriz Quiroz. Desenvolvimento de Competências Gerenciais: Uma proposta baseada na aprendizagem vivencial dos gestores no escopo de um Sistema de Gestão de Pessoas por Competências em instituições federais. **XLII Encontro da Anpad–Enanpad, Curitiba/PR**, 2018. Disponível em: <http://anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjQ1MTM=>.

DOS SANTOS SALVI, Graziela et al. A SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NOS CAMPI DA UFSM: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES E SUGESTÕES DE MELHORIAS. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 14, n. 40, p. 172-189, 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.5281/zenodo.7807260>>.

SANTANA, Camila Teixeira Ribeiro. **A sucessão das chefias de departamentos acadêmicos nos processos de desenvolvimento institucional em uma Universidade Federal**. 2019. Dissertação de Mestrado. Brasil. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/27503>>.

SANTOS, Leomar dos; BRONNEMANN, Márcia Regina. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v.6, n.1, p.1-21, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n1p1>>.

SILVA, Adrianna Maria Bezerra; PINHEIRO, Francisco Alves; BARBOSA, Milka Alves Correia. Competências gerenciais percebidas de professores-gestores de uma universidade federal. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 13, n. 1, p. 183-197, 2022. Disponível em: <<http://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/6665/3625>>.

TELES, Flora Maria Carneiro; JÚNIOR, Antônio Germano Magalhães. O Programa de Formação de Gestores Públicos do Estado do Ceará. **Conhecer: debate entre o público e o privado**, v. 6, n. 17, p. 158-175, 2016. <<https://www.revistas.uece.br/index.php/revistaconhecer/article/view/612/486>>.

TOSTA, Humberto Tonani. Desenvolvimento de competências gerenciais nas universidades federais. 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/186607>>.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.