



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

WELLINGTON LAURENTINO DOS SANTOS

**CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NO PROCESSO DE
CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NA PÓS-
GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)**

SOUSA/PB

2023

WELLINGTON LAURENTINO DOS SANTOS

**CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NO PROCESSO DE
CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NA PÓS-
GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)**

Dissertação apresentada a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), como exigência do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, na área de Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa

SOUSA/PB

2023

WELLINGTON LAURENTINO DOS SANTOS

**CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NO PROCESSO DE
CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NA PÓS-
GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)**

Dissertação apresentada a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), como exigência do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, na área de Administração Pública.

Aprovado em: ___/___/_____.

Profa. Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa
Orientadora e Presidente da banca examinadora
UFCG/PROFIAP

Profa. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira
Examinadora Interna
UFRPE/PROFIAP

Profa. Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
Examinadora Externa
UFPB

RESUMO

Os programas de pós-graduação em instituições públicas estão passando por um processo de adaptação a uma série de orientações da CAPES, que são atualizadas de forma quadrienal. Uma dessas orientações é o incentivo à construção do planejamento estratégico no âmbito dos programas de pós-graduação. Neste contexto, é um desafio encontrar nesses programas de pós-graduação atores que possam atuar como planejadores estratégicos e que tenham as competências necessárias para decidirem os rumos desses programas. Diante disso, o presente estudo tem como objetivo investigar como a gestão de competências pode contribuir para a construção do planejamento estratégico dos programas de pós-graduação no âmbito do Centro de Tecnologia de Recursos Naturais da Universidade Federal de Campina Grande. Para tanto, tal pesquisa tem como base um estudo de caso, através de um método qualitativo, com vistas a obter informações através de formulários, entrevistas, análises documentais e observação de evidências. Através dessa pesquisa foi possível identificar as principais atividades dos gestores públicos nas universidades, assim como identificar suas principais competências em suas áreas de atuação e no aspecto estratégico. Ademais, a partir dessas informações foi possível construir um plano de ação para a realização do planejamento estratégico nos programas de pós-graduação da instituição. A pesquisa atingiu os objetivos esperados, propondo um modelo de construção do planejamento estratégico, baseado na incorporação de atores com competências identificáveis e potenciais para o atingimento da máxima eficiência das ações e metas estratégicas dos programas de pós-graduação.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Gestão de Competências. Gestão Pública.

ABSTRACT

Graduate programs at public institutions are undergoing a process of adaptation to a series of CAPES guidelines, which are updated every four years. One of these guidelines is the incentive to build strategic planning within the scope of postgraduate programs. In this context, it is a challenge to find in these graduate programs actors who can act as strategic planners and who have the necessary skills to decide the course of these programs. In view of this, the present study aims to investigate how competence management can contribute to the construction of strategic planning for postgraduate programs within the scope of the Natural Resources Technology Center of the Federal University of Campina Grande. Therefore, such research is based on a case study, through a qualitative method, with a view to obtaining information through forms, interviews, document analysis and observation of evidence. Through this research it was possible to identify the main activities of public managers in universities, as well as to identify their main competences in their areas of activity and in the strategic aspect. Furthermore, based on this information, it was possible to build an action plan to carry out strategic planning in the institution's postgraduate programs. The research achieved the expected objectives, proposing a model for building strategic planning, based on the incorporation of actors with identifiable skills and potential for achieving maximum efficiency in the actions and strategic goals of postgraduate programs.

Key-Words: *Strategic planning, Competency Management, Public Management*

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus avôs Antônio Rodrigues de Oliveira e João Laurentino dos Santos (*ambos in memoriam*) por terem sido a base de nossa família durante muito tempo

AGRADECIMENTOS

Ao nosso Deus, pela oportunidade de acordar a cada manhã, e a condição de batalhar nessa labuta que se chama vida.

À minha esposa por sempre acreditar e me incentivar a buscar os meus objetivos.

Ao meu filho pela paciência com a ausência em alguns momentos do papai, apesar de muito novinho.

Aos meus pais por serem valiosos em minha vida.

À Professora Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa pela disponibilidade, atenção, competência e paciência durante toda a construção desta dissertação.

Às Professoras Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira e Dra. Ana Carolina Kruta Bispo pelas contribuições na etapa de qualificação do projeto.

Aos demais professores do PROFIAP/UFCG pelos conhecimentos compartilhados, que se tornaram a base para o estudo realizado.

Aos colegas da turma do PROFIAP/UFCG pelas trocas de ideias, informações e conhecimento que dividimos durante esse curso.

Aos pesquisados que destinaram o seu tempo para responder a pesquisa e fornecer informações para a construção científica nas áreas estudadas.

Aos amigos e aos familiares que tiveram paciência durante o período de ausência do curso.

A todos e todas que de, alguma forma, contribuíram para a concretização desta etapa de vida acadêmica.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 –	Etapa de Definição de Funções.....	25
Quadro 02 –	Características do Gestor.....	34
Quadro 03 –	Características do Professor-Gestor.....	35
Quadro 04 –	Níveis de Planejamento.....	36
Quadro 05 –	Competências Individuais.....	42
Quadro 06 –	Competências Individuais nas IES.....	43
Quadro 07 –	Competências Individuais em uma IES.....	44
Quadro 08 –	Competências Gerenciais em Instituições Públicas.....	45
Quadro 09 –	Competências Gerenciais em uma IES	45
Quadro 10 –	Competências Mensuradas pela OCDE.....	47
Quadro 11 –	Competências Basilares para a elaboração do PE em um PPG.....	49
Quadro 12 –	Estudos Correlatos (esquematizado por temática)	60
Quadro 13 –	Competências obtidas por levantamento bibliográfico.....	66
Quadro 14 –	PPI do Eixo Ensino.....	74
Quadro 15 –	PPI do Eixo Pesquisa e Inovação.....	75
Quadro 16 –	PPI do Eixo Internacionalização.....	75
Quadro 17 –	Plano de Gestão do Eixo Dinâmica Processual.....	76
Quadro 18 –	Plano de Gestão do Eixo Recursos Humanos.....	77
Quadro 19 –	Plano de Gestão do Eixo Gestão Estratégica.....	77
Quadro 20 –	Competências Transversais de um Setor Público de Alto Desempenho.....	79
Quadro 21 –	Competências de Liderança.....	80
Quadro 22 –	Estrutura de Comunicação e Fonte de Recursos Financeiros.....	85
Quadro 23 –	Análise SWOT dos Programas de Pós-Graduação.....	86
Quadro 24 –	Conversões do SWOT dos Programas de Pós-Graduação.....	87
Quadro 25 –	Formação Acadêmica dos Gestores.....	92
Quadro 26 –	Experiência profissional dos Gestores.....	92
Quadro 27 –	Atividades dos Gestores dos Programas de Pós-Graduação.....	92
Quadro 28 –	Atividades dos Gestores dos Programas de Pós-Graduação (Facilidades)....	93
Quadro 29 –	Atividades dos Gestores dos Programas de Pós-Graduação (Dificuldades)..	94
Quadro 30 –	Atividades dos Gestores dos Programas de Pós-Graduação (Desafios)	95
Quadro 31 –	Competências dos Gestores dos Programas de Pós-Graduação (Quest. 01).	96

Quadro 32 –	Competências dos Gestores dos Programas de Pós-Graduação (Quest. 02).	98
Quadro 33 –	Competências dos Gestores dos Programas de Pós-Graduação (Quest. 03).	100
Quadro 34 –	Competências dos Gestores dos Programas de Pós-Graduação (Quest. 04).	102
Quadro 35 –	Plano de Ação para Construção do Planejamento Estratégico.....	111

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 –	Etapa de Construção do Mapa Estratégico.....	26
Figura 02 –	Análise SWOT.....	28
Figura 03 –	Avaliação 360°.....	30
Figura 04 –	Modelo BSC adaptado para o setor público.....	32
Figura 05 –	Critérios de Pontuação da Matriz GUT.....	33
Figura 06 –	Interação entre missão, visão, valores e estratégia.....	37
Figura 07 –	Grau de importância, benefícios e desafios do PDI.....	40
Figura 08 –	Campi e Centros de Ensino da UFCG.....	71
Figura 09 –	Princípios norteadores da UFCG.....	72
Figura 10 –	Organograma da Estrutura Administrativa da UFCG.....	73
Figura 11 –	Processo de monitoramento.....	79
Figura 12 –	Quantitativo de PPGs da UFCG.....	82
Figura 13 –	Distribuição das Bolsas de Mestrado e Doutorado da UFCG.....	82
Figura 14 –	Mapa das Competências no Planejamento Estratégico – Escala.....	109
Figura 15 –	Mapa das Competências no Planejamento Estratégico - Ranking.....	110

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Menções às competências do levantamento bibliográfico.....	89
Gráfico 02 – Percentual por Categorias de Competências.....	90
Gráfico 03 – Idades dos gestores.....	91
Gráfico 04 – Estado Civil dos gestores.....	91
Gráfico 05 – Gênero dos gestores.....	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 –	Cursos de Pós-Graduação do CTRN da UFCG.....	83
Tabela 02 –	Informações Primárias e Estrutura Física.....	85
Tabela 03 –	Competências dos Gestores dos Programas de Pós-Graduação Espontânea.....	102
Tabela 04 –	Cenário do Planejamento Estratégico nas Pós-Graduações do CTRN/UFCG.....	104
Tabela 05 –	Dimensionamento de Competências Comportamentais.....	106
Tabela 06 –	Dimensionamento de Competências Estratégicas.....	106
Tabela 07 –	Dimensionamento de Competências Formativas.....	107
Tabela 08 –	Dimensionamento de Competências Funcionais.....	107
Tabela 09 –	Dimensionamento de Competências Político-Sociais.....	108

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCEN	Coordenação em Ensino de Matemática da UFPB
CCJS	Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Núcleo De Prática Jurídica da UFCG
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COVID-19	SARS-CoV-2
CPG	Coordenação de Pós-Graduação da PRPG/UFCG
CTRN	Centro de Tecnologia em Recursos Naturais da UFCG
DAV	Diretoria de Avaliação da CAPES
EaD	Ensino à Distância
EGP	Escritório de Gestão de Projetos
ENADE	Exame Nacional do Ensino Superior
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FAPESQ	Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado da Paraíba
FOFA	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
GC	Gestão de Competências
GE	Gestão Estratégica
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
IES	Instituições Públicas de Ensino Superior
IFES	Instituições Públicas Federais de Ensino Superior
IFB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano
IFPE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pernambuco
IN	Instrução Normativa
IQCD	Índice de Qualificação do Corpo Docente
LOA	Lei Orçamentária Anual
MBA	<i>Master Business Administration</i>
MEC	Ministério da Educação
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica
NITT	Núcleo de Inovação e Transferência de Tecnologia

OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PCPE	Participantes das Comissões de PE
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PE	Planejamento Estratégico
PLS	Plano de Logística Sustentável
PNDP	Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PNPG	Plano Nacional de Pós-Graduação
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
PPG	Programa de Pós-Graduação
PPGEA	Programa de Pós-Graduação em Engenharia Agrícola
PPGEALI	Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Alimentos
PPGECA	Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil e Ambiental
PPGEPM	Programa de Pós-Graduação em Exploração Petrolífera e Mineração
PPGEGRN	Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão de Recursos Naturais
PPGMET	Programa de Pós-Graduação em Meteorologia
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PRAC	Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários da UFCG
PRE	Pró-Reitoria de Ensino da UFCG
PROAP	Programa de Apoio à Pós-Graduação
PROFIAP	Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública
PROPEX	Pró-Reitoria de Extensão da UFCG
PRPG	Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFCG
PSLC	Revisão da Capacidade e Liderança do Serviço Público
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SEPLAN	Secretaria de Planejamento da UFCG
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal
SRH	Secretaria de Recursos Humanos da UFCG
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina

UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFMG	Universidade Federal de Campina Grande
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFT	Universidade Federal do Tocantins
UNB	Universidade de Brasília
UNIR	Fundação Universidade Federal de Rondônia
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	21
1.2	OBJETIVOS.....	21
1.2.1	<i>OBJETIVO GERAL</i>	21
1.2.2	<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	21
1.3	JUSTIFICATIVA.....	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS.....	24
2.2	FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS NO SETOR PÚBLICO.....	27
2.2.1	<i>ANÁLISE SWOT</i>	27
2.2.2	<i>AVALIAÇÃO 360°</i>	29
2.2.3	<i>BALANCED SCORECARD (BSC)</i>	30
2.2.4	<i>MATRIZ GUT</i>	32
2.3	O GESTOR PÚBLICO NAS IES.....	34
2.4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS IES.....	35
2.4.1	<i>PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI</i>	39
2.4.2	<i>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA AVALIAÇÃO QUADRIENAL DA CAPES</i>	40
2.5	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	41
2.5.1	<i>A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NAS IES</i>	42
2.5.2	<i>POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS – PNDP</i>	46
2.5.3	<i>AS COMPETÊNCIAS AGREGADAS À CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS IES</i>	49
2.6	ESTUDOS CORRELATOS.....	50
3	METODOLOGIA	61
3.1	ABORDAGEM QUALITATIVA.....	61
3.2	MÉTODO DE ABORDAGEM.....	61
3.3	MÉTODO DE PROCEDIMENTO.....	62
3.4	SUJEITOS DA PESQUISA.....	62
3.5	PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	63
3.6	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	64

3.7	MODELO DE ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS.....	66
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	70
4.1	ANÁLISE SITUACIONAL.....	70
4.1.1	<i>A UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE.....</i>	<i>70</i>
4.1.2	<i>PDI DA UFCG.....</i>	<i>71</i>
4.1.3	<i>PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DA UFCG.....</i>	<i>79</i>
4.1.4	<i>PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – PRPG.....</i>	<i>81</i>
4.1.5	<i>PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO VINCULADOS AO CTRN.....</i>	<i>83</i>
4.1.6	<i>CENÁRIO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DO CTRN.....</i>	<i>84</i>
4.2	ANÁLISE DO LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO DAS COMPETÊNCIAS.....	89
4.3	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	90
4.4	ATIVIDADES DOS GESTORES.....	93
4.5	COMPETÊNCIAS DOS ATORES RESPONSÁVEIS PELO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	97
4.6	CENÁRIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UFCG/CTRN.....	104
4.7	DIMENSIONAMENTO DE COMPETÊNCIAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	105
4.8	MAPA DAS COMPETÊNCIAS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	108
5	PLANO DE AÇÃO.....	111
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	116
	REFERÊNCIAS.....	118
	APENDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	131
	APENDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	132
	APENDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	133
	APENDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	134
	APENDICE E – TCLE.....	135
	APENDICE F – DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	136
	APENDICE G – FORMULÁRIO DA PESQUISA ESTIMULADA.....	137
	APENDICE H – CALCULADORA DO MAPA DE COMPETÊNCIAS.....	138
	APENDICE I – MATRIZ DE COMPETÊNCIAS (AVALIAÇÃO 360°).....	139

APENDICE J- MAPA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	142
APENDICE K – RELATÓRIO TÉCNICO.....	143

1 INTRODUÇÃO

A gestão com foco na inovação tem sido almejada pelas instituições em meio aos desafios da contemporaneidade, que envolvem novas dinâmicas de interação entre organizações e pessoas, exigindo dos gestores universitários a adoção de ferramentas e processos administrativos que se adaptem as regras e normas das instituições de ensino superior, e que permitam a facilitação do gerenciamento no tempo e no espaço, levando em conta o avanço tecnológico e a globalização.

Consoante a este cenário, a administração pública brasileira também tem sido demandada a encontrar soluções mais ágeis e eficientes, que permitam o alinhamento entre os objetivos individuais, coletivos e sociais dentro do serviço público, no intuito de alcançar as metas organizacionais das instituições, institucionalizar o desenvolvimento continuado dos atores e direcionar as ações dos gestores públicos (CASSANEGO; BARCELLOS et al., 2018).

Ainda neste contexto de constante evolução, as Instituições Públicas de Ensino Superior (IES), no que tange a gestão, também têm passado por significativas readaptações ao longo do tempo, principalmente devido as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas decorrentes da globalização, levando os diversos atores que compõem a comunidade acadêmica a se adaptarem às alterações estruturais e comportamentais decorrentes deste processo evolutivo (BARBOSA et al., 2016).

Neste sentido, os métodos tradicionais de administrar estão perdendo espaço para modelos modernos, com teorias que se adequam mais facilmente a um ambiente tão complexo como o encontrado atualmente. Teorias que conseguem vencer barreiras, a exemplo dos entraves causados pela cultura organizacional e pela legislação, estão sendo cada vez mais utilizadas por gestores do setor público (CASSANEGO; BARCELLOS et al., 2018).

O Planejamento Estratégico (PE), apesar de ter se consolidado nos anos 70, tem sido um modelo utilizado com relativo sucesso no ambiente privado, e que vem cada vez mais sendo implementado como fator diferenciado para a aumento da eficiência, da eficácia e da efetividade do setor público, contribuindo também para que os objetivos e metas organizacionais sejam alcançados, tendo em vista que possibilitam que ações de longo prazo gerem resultados mais consistentes e confiáveis.

Volponi (2019) afirma que o PE visa intensificar a profissionalização e aumentar a eficiência e a efetividade dos serviços prestados, com objetivo de satisfazer as necessidades do cidadão que se utiliza do serviço público. Já Henn et al. (2017), acreditam que o PE no

setor público tem como meta garantir o bem-estar social e atender a demanda da sociedade, com foco no atingimento de objetivos coletivos, baseado em processos e em resultados.

Paludo et al. (2014) definem o PE como mecanismo administrativo que consegue se adaptar às organizações com ambientes mutáveis, de forma a contribuir para o processo de aprendizagem organizacional, com fins de melhoria na eficiência, eficácia e efetividade do planejamento das ações organizacionais no setor público. Estes conceitos de PE evidenciam o quanto essa forma de planejar é essencial para o serviço público, e como essa teoria é considerada nova e atual, levando-se em conta também os resultados que ela pode proporcionar.

O PE no contexto dos Programas de Pós-Graduação (PPGs) é visto como uma forma de governança mais macro, no nível da IES, principalmente por conta do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que é um instrumento de PE e gestão que contém a missão, visão, valores, estratégias e ações para o alcance de metas e objetivos planejados pelas IES, que já instituiu a obrigatoriedade das IES em realizar o PE (CÂNDIDO, 2016).

Entretanto, o Ministério da Educação (MEC), através da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e da Política Nacional da Pós-Graduação (PNPG), e o próprio PDI das IES têm apontado como objetivo o incentivo aos PPGs para a produção do PE, de acordo com as peculiaridades de cada PPG, levando em consideração os desafios nele existentes, assim como as dificuldades e as potencialidades específicas de cada programa (BRASIL, 2010).

Aliado ao mencionado cenário, o fator humanístico se apresentou como um novo tipo de diferencial, com capacidade de transformar dados e informações em conhecimento prático para as instituições, através de profissionais capacitados, e que saibam aplicar suas competências, proporcionando às organizações enfrentarem adversidades e aproveitarem oportunidades (BRANDÃO, 2012).

No cenário da administração pública, a gestão por competências está diretamente associada à prioridade do profissionalismo, que é uma das diretrizes da área de desenvolvimento de pessoas no setor público. Para formalizar essa demanda, o decreto nº 9.991/2019 dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e estabelece diretrizes para a temática relacionada à Gestão por Competências, com a finalidade de permitir o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências exigidas para execução dos serviços públicos (BRASIL, 2019).

Observado isso, é fundamental que os profissionais que compõem os PPGs tenham competências para produzirem o PE de um determinado programa. É notadamente comum que os docentes que ingressam nas IES, que a princípio vislumbram atividades de ensino, pesquisa e extensão, se deparem com cargos ou atividades relacionados a gestão administrativa, incluindo o PE, que demandam uma rápida adaptação e exigem um conjunto de habilidades e conhecimentos novos para tomarem decisões.

É notório também que a grande maioria dos cargos de gestão nas IES são ocupados por docentes, o que demanda destes atores um maior conjunto de conhecimentos para assumirem atividades diferentes das que comumente realizam, e com exigência de rápida adaptação para os desafios inerentes a nova função.

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

Neste contexto, o PE alinhado com a Gestão de Competências pode trazer resultados positivos para a organização, tendo em vista que o PE exige competências específicas para as tomadas de decisões que podem interferir a longo prazo, assim como no planejamento da instituição, que dependem de decisões tomadas por atores qualificados.

Porém, Santos (2009) enfatiza que apesar das limitações na implementação do PE em setores públicos, visto que não existe um objetivo focado no lucro ou na vantagem competitiva, este tema tem sido muito difundido recentemente, pois a excelência na prestação de serviços ao cidadão passou a ser priorizada.

Além disso, as IES são constituídas de estruturas e processos organizacionais e, para permanecerem ativas no ambiente em que operam, precisam gerir custos, ter processos efetivos, desenvolver serviços de qualidade, além de compreenderem e atenderem as necessidades dos atores diversos, tendo relação direta com a qualidade da gestão, o desempenho organizacional e o desenvolvimento das competências associadas a cada servidor da IES (GONÇALVES et al., 2018).

No cenário universitário, a prática da gestão contribui para o desenvolvimento de competências, em especial as ligadas ao planejamento da instituição, permitindo que os gestores possam alcançar os resultados organizacionais planejados.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As IES do Brasil têm realizado o PE no documento de construção do Planejamento Institucional, o PDI, o que torna o PE apenas mais um componente do planejamento global da IES. Como o foco do planejamento é cumprir as diretrizes do MEC, e construir o PDI, o Planejamento Estratégico dos Centros, Unidades, Graduações e Pós-Graduações fica em segundo plano, com o objetivo principal da instituição sendo a construção do PDI da IES.

Para tornar o PE não apenas um cumprimento legal, mas efetivamente um instrumento de gestão, adotado como fator diferencial em cada setor da IES, é importante que haja um processo de mapeamento das competências que cada ator pode desempenhar em um ambiente de decisões estratégicas, afim de que a realização do PE seja precedida da qualidade necessária para a obtenção dos resultados esperados.

Neste sentido, tendo como base para pesquisa o CTRN/UFCG (Centro de Tecnologia em Recursos Naturais da Universidade Federal de Campina Grande), e partindo da premissa que a GC contribui para a implementação e avaliação do PE, delinea-se o seguinte problema de pesquisa: **Como a Gestão de competências pode contribuir para a construção do Planejamento Estratégico nos Programas de Pós-Graduação no âmbito do CTRN/UFCG?**

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos estão divididos em Objetivo Geral e Objetivos Específicos, conforme os tópicos descritos abaixo.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

- Investigar como a Gestão de Competência pode contribuir para a construção do Planejamento Estratégico nos Programas de Pós-Graduação no âmbito do CTRN/UFCG.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Examinar as atividades que são realizadas no âmbito das coordenações dos programas de pós-graduação do CTRN/UFCG;

- Mapear as competências necessárias aos atores diretamente envolvidos na condução dos programas de pós-graduação do CTRN/UFCG no que se refere ao planejamento estratégico;
- Averiguar como ocorre a vinculação do Planejamento Estratégico nas atividades da Pró-Reitoria de Pós-Graduação com os respectivos Programas de Pós-Graduação;
- Propor um plano de ação para implantação do mapeamento das competências para construção do Planejamento Estratégico no âmbito dos Programas de Pós-Graduação do CTRN/UFCG.

1.3 JUSTIFICATIVA

No momento atual, as organizações estão inseridas em um ambiente de constantes mudanças e inovações, principalmente em um cenário pós-pandêmico vivenciado atualmente, onde as ferramentas tecnológicas deram suporte a uma série de atividades e ações nas instituições. Com o retorno das atividades presenciais, é importante que às organizações realizem uma análise detalhada do ambiente ao qual estão inseridas, se adaptando assim a nova realidade (CAVALCANTE et al., 2021).

As IES também estão presentes nesse ambiente de mudanças e, de certa forma, de incertezas econômicas, políticas e tecnológicas. Esse contexto exige ações mais dinâmicas para atender as novas demandas que são e serão solicitadas pela comunidade. Esse ambiente pode ser facilitado através de um PE bem construído e implantado (CASSANEGO; BARCELLOS et al., 2018).

Apesar dos benefícios do PE, a sua efetivação nas universidades é um desafio, tendo em vista que exige prioridade na agenda universitária e uma participação ativa da comunidade acadêmica (FALQUETO et al., 2019). Neste cenário de dificuldades, é importante que existam atores que possuam as competências necessárias para que o PE seja bem planejado, e que sua execução alcance os resultados esperados para o PPG.

Além disso, Falqueto et al. (2019) destaca que os principais problemas relatados para a construção e implantação do PE são: a dificuldade de comunicação interna entre os setores, a falta de interesse da comunidade acadêmica da instituição pesquisada, a ausência de documentos norteadores para construção do PE e os problemas relacionados a infraestrutura física e tecnológica das instituições. Muitos desses problemas enfrentados podem ser minimizados com um mapeamento das competências bem realizado, o que permitiria a construção de um PE por atores capacitados.

Desta forma, é importante salientar que apesar dos facilitadores e das barreiras encontradas para construção e implantação do PE constituírem um desafio para os planejadores, os benefícios são consistentes para as instituições. Bryson (2010) enfatiza o papel primordial que o PE desempenha em instituições de ensino superior público, principalmente quando alinhadas com a GC. A Gestão Estratégica tem se tornado recorrente no âmbito das IES de inúmeros de países, com o objetivo de torná-las mais ativas e empreendedoras na sociedade (DEGN, 2014).

No aspecto teórico, esse trabalho contribuiu para a academia brasileira, trazendo um conjunto de competências encontradas e delimitadas em um modelo de análise que cooperam para a identificação de atores capazes de realizar a construção do PE em PPGs. Além disso, o arcabouço teórico de como o PE e a GC são posicionadas em uma IES pode contribuir para diversas pesquisas futuras.

No campo prático, foi possível realizar o mapeamento das competências para a construção do PE de uma PPG de forma mais objetiva e didática, através de pesquisas que trouxeram as competências mais relevantes para os gestores, e levando em consideração ferramentas estratégicas capazes de modelar etapas e fundamentar a construção de um plano de ação para a realização do PE, servindo como um documento norteador nos PPGs.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção serão apresentados os aspectos conceituais e constructos relacionados ao PE nas IES, construídos a partir da GC nas IES, de modo a apresentar elementos que expliquem e sustentem as escolhas relacionadas a pesquisa. Para tanto, serão apresentados aspectos inerentes aos gestores públicos, PE, gestão de competências, todos contextualizados no ambiente das IES. Ademais, também serão apresentados os principais estudos correlatos a temática, de modo a demonstrar como o assunto já foi operacionalizado em outras pesquisas.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Para entender melhor o significado de Gestão Estratégica (GE), é importante diferenciá-la do Planejamento Estratégico. Segundo Bryson (2010), o PE é um planejamento construído por meio de análise, criação de alternativas e tomada de decisão sobre o que é a instituição, por meio da alocação de recursos, permitindo o alinhamento de decisões, propósitos, programas e projetos, pessoas, estruturas, suporte político e aprendizagem organizacional.

Já a GE se constitui como um processo contínuo, que integra o PE aos aspectos relacionados à implementação, ao monitoramento e à avaliação da estratégia para maximizar o alcance da missão, o cumprimento das metas e a aprendizagem organizacional (BRYSON, 2010).

O modelo de construção da GE, instituído pelo Governo Federal através do Ministério da Economia, traz algumas fases que podem ser utilizadas e adaptadas ao cenário da instituição ao qual se deseja realizar a GE. No caso de IES, a GE tem as seguintes etapas, segundo adaptado de Brasil (2020):

1. Definição de Funções;
2. Análise Ambiental;
3. Definição da Missão, Visão e Valores;
4. Construção do Mapa Estratégico;
5. Construção do Painel de Indicadores e Metas;
6. Monitoramento, Avaliação e Revisão da Estratégia.

A Definição das Funções representa um conjunto de atividades com características e objetivos semelhantes, podendo ser divididas, no contexto das IES em: Finalísticas, de Governança e de Gestão ou suporte, conforme quadro 01 (BRASIL, 2020):

Quadro 01 – Etapa de Definição de Funções

FUNÇÃO	DEFINIÇÃO	ATIVIDADES
Finalística	Correspondem às atividades primárias da instituição, ou seja, das atividades fins	Envolvem todas as atividades que geram algum valor para a sociedade em geral
Governança	Compreendem o desenho, a execução e a avaliação formal e informal das regras, processos e interações entre instituições, atores, estado e cidadãos	Comunicação e relações institucionais
		Consultoria jurídica
		Controle interno
		Gestão estratégica
		Modernização organizacional
		Participação e controle social
Gestão ou Suporte	Correspondem às atividades de suporte da instituição, sendo normatizadas, coordenadas e supervisionadas por um ou mais órgãos centrais e apoiadas por diferentes sistemas de informação	Planejamento e orçamento
		Gestão da informação
		Gestão da logística pública
		Gestão de pessoas
		Gestão de TIC
		Gestão financeira, contábil e de custos
		Transferência de recursos

Fonte: adaptado de Brasil (2020)

A Análise Ambiental permite um diagnóstico situacional para formular o planejamento estratégico, ao considerar os fatores internos e externos que impactam o funcionamento da instituição (BRASIL, 2020).

A análise SWOT (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades) pode ser utilizada para identificar, priorizar e relacionar fatores internos e externos que impactam a estratégia da instituição. Possíveis fatores fortes entre forças e oportunidades demandam a adoção de estratégias agressivas, enquanto fatores fortes entre fraquezas e ameaças sugerem o uso de estratégias defensivas (OSITA et al., 2014).

A Definição da Missão, Visão e Valores representa o referencial estratégico da instituição. A missão representa a razão de ser da organização, a visão é uma projeção da instituição em uma situação futura, e os valores se refere a cultura institucional em torno das quais se constrói a instituição (BRASIL, 2020).

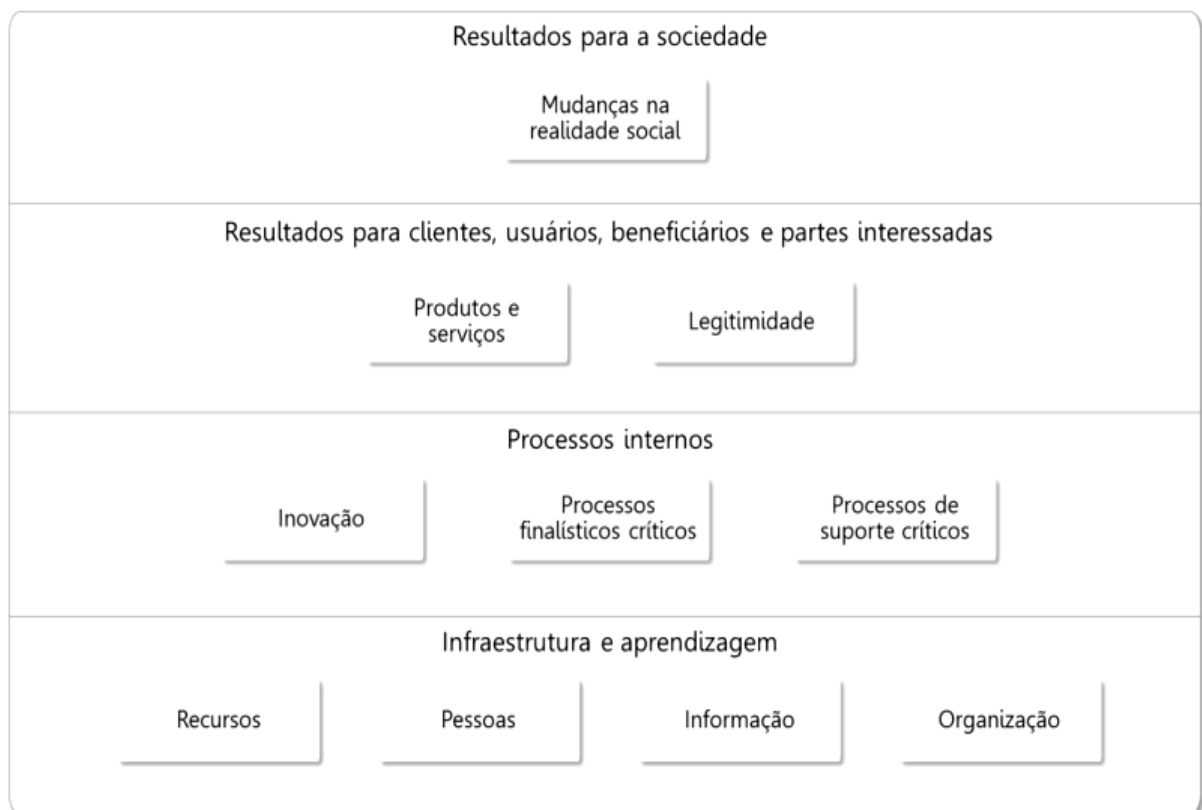
A Construção do Mapa Estratégico é baseada no *Balanced Scorecard* (BSC), que é uma metodologia de gestão estratégica que é fundamentada no seguinte princípio fundamental: permitir o alinhamento da instituição à estratégia, transpondo os referenciais

estratégicos em metas operacionais, mantendo o foco na estratégia e no seu processo contínuo, tornado esse mecanismo importante para todos da instituição (BRASIL, 2020).

No intuito de alinhar o BSC com o contexto das instituições públicas, um modelo de mapa estratégico foi fundamentado em quatro perspectivas, que se desdobram em diferentes dimensões, representadas na Figura 01 (BRASIL, 2020):

1. Resultados para sociedade;
2. Resultados para clientes, usuários, beneficiários e partes interessadas;
3. Processos internos e
4. Infraestrutura e aprendizagem.

Figura 01 – Etapa de Construção do Mapa Estratégico



Fonte: Brasil (2020)

A Construção do Painel de Indicadores e Metas para os objetivos estratégicos estão relacionados à decisão sobre quais os aspectos da intervenção serão mensurados (indicadores) e em que nível a instituição irá se comprometer com a entrega de resultados (metas). A Construção de Indicadores e Metas também é considerada uma atividade técnica, que exige, além de conhecimento especializado, acesso a dados externos, de sistemas institucionais e de gestão da organização (CASSIOLATO et al., 2009).

Para conferir coerência com o objeto mensurado, os indicadores devem ser avaliados em relação à utilidade, disponibilidade, confiabilidade da fonte, tempestividade, simplicidade de comunicação e representatividade (BRASIL, 2020).

O Monitoramento, a Avaliação e a Revisão da Estratégia estão relacionadas às intervenções realizadas pelas ações governamentais e as mudanças observadas no ambiente que refletem nos resultados da instituição (BRASIL, 2020).

O monitoramento é um processo contínuo de observação do que está sendo realizado em comparação com os planos e metas estratégicas traçados, além da aferição dos resultados alcançados e dos impactos percebidos (GIZ, 2019).

A avaliação observa se os insumos, atividades e serviços contribuem para alcance dos resultados desejados. É uma etapa inserida no monitoramento, não sendo um processo contínuo, mas ocorrendo em momentos específicos, depois que as atividades estão em andamento por algum tempo ou foram concluídas (GIZ, 2019).

As revisões são realizadas nas reuniões de avaliação da estratégia, que possibilitam que a instituição se adapte às mudanças ambientais, criando um espaço de governança, reflexão e tomada de decisão sobre a implementação da estratégia e os problemas da instituição, focando na inovação e no engajamento dos atores estratégicos (GIZ, 2019).

2.2 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS NO SETOR PÚBLICO

As ferramentas estratégicas são fundamentais no processo de gestão estratégica de uma instituição. A Análise SWOT está relacionada a uma avaliação do ambiente interno e externo, já a Avaliação 360° permite a avaliação de competências de um servidor, no caso de instituições públicas, o *Balanced Scorecard* (BSC) possibilita a divisão de metas por eixos temáticos como orçamento, aprendizagem e conhecimento, processos internos e usuários, e a matriz GUT permite a definição de priorização de metas a serem atingidas.

2.2.1 ANÁLISE SWOT

A matriz SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, ou matriz FOFA – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, foi uma ferramenta estratégica desenvolvida em 1960 por Albert Humphrey, consultor em gestão do instituto de pesquisas da Universidade de Stanford, para realização de análises de fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) de uma organização (PINTO et al., 2019).

A função da análise SWOT é entender e compreender como o seu ambiente organizacional pode ser influenciado de acordo com as variáveis (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) obtidas junto à instituição, podendo elaborar novas estratégias baseadas nas informações adquiridas (CAVALCANTI et al., 2019).

As variáveis da análise SWOT são fundamentadas da seguinte maneira, escalonadas na figura 02 (CAVALCANTI et al., 2019):

- **Forças:** representam recursos internos e controláveis de que dispõe a organização para aproveitar as oportunidades e diminuir as ameaças, propiciando melhores condições para a organização em seu ambiente interno.
- **Fraquezas:** são dificuldades internas que afetam a capacidade de desempenho da instituição, sendo considerados aspectos mais negativos que devem ser controlados, melhorados ou eliminados por serem importantes para o PE.
- **Oportunidades:** são características externas e não controláveis relacionadas à instituição, que contribuem para o atingimento dos objetivos estratégicos, sendo considerados positivos no que se refere ao alcance de novas metas estratégicas.
- **Ameaças:** também são características externas e não controláveis relacionadas à instituição, que dificultam o alcance dos objetivos estratégicos, sendo considerados negativos no que se refere ao alcance de novas metas estratégicas.

Figura 02 – Análise SWOT



Fonte: Pinto et al. (2019)

A matriz SWOT oferece a possibilidade de entendimento por meio da análise cruzada, em uma matriz de oportunidades, conforme abaixo (CAVALCANTI et al., 2019):

- **Forças e Oportunidades:** Criação de novas oportunidades estratégicas;
- **Forças e Ameaças:** Fortalecer as forças para diminuir as ameaças;
- **Fraquezas e Oportunidades:** Transformar as fraquezas em forças, gerando oportunidades;
- **Fraquezas e Ameaças:** Minimizar os impactos provocados pelas fraquezas e construir planos de ação para diminuir as ameaças.

A análise SWOT permite a construção de planos de ação com objetivo de minimizar potenciais riscos de uma organização na análise dos seus pontos fortes e fracos. Do ponto de vista interno, as forças podem gerar vantagem e maximizar o alcance dos objetivos e as fraquezas expõem a organização a uma situação desfavorável, situação pela qual devem ser minimizados seus impactos, ou se possível, sanar tais fraquezas de forma definitiva (PINTO et al., 2019).

Do ponto de vista externo, as oportunidades podem fazer com que a instituição visualize cenários diferentes do convencional, e as ameaças precisam ser tratadas com a atenção devida, pois podem impactar nas decisões internas da instituição (CAVALCANTI et al., 2019).

De acordo com Sant'Ana et al. (2017), a análise SWOT se aplica a instituições públicas, já que a gestão e os resultados pretendidos pelos gestores públicos e almejados pela sociedade, sofrem impactos diferentes no que se refere ao ambiente interno e externo da instituição.

A análise SWOT evidencia a busca pelo cumprimento da função social das IES, observada por meio dos indicadores colocados à disposição dos cidadãos, traduzindo a qualidade da prestação dos serviços ofertados à sociedade (CAVALCANTI et al., 2019):

2.2.2 AVALIAÇÃO 360°

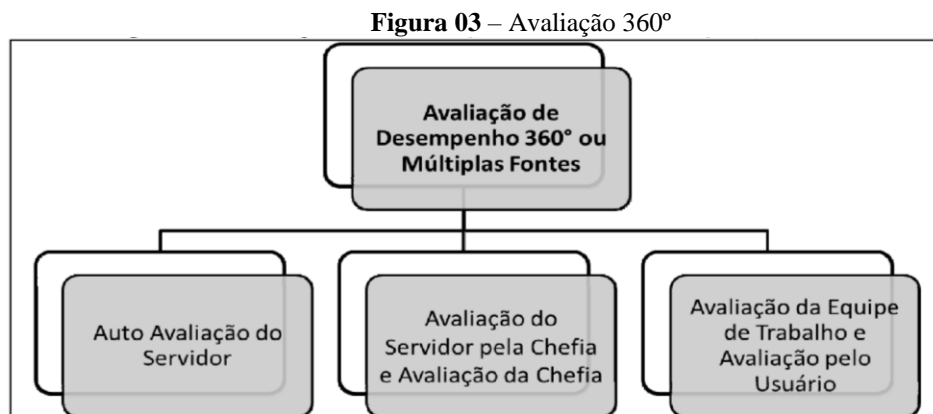
Esse conceito foi criado por Edward Thorndike durante a Primeira Guerra Mundial, consolidando-se nas forças armadas alemãs durante a Segunda Guerra Mundial, em um sistema onde os soldados eram avaliados pelos outros soldados, superiores e subordinados, e as percepções forneciam informações para melhorar o desempenho individual (CORDEIRO et al., 2022).

A avaliação 360° é uma ferramenta estratégica ligada a avaliação de desempenho que permite o fornecimento de indicadores para construção do planejamento estratégico de uma

instituição, por meio da aferição de competências organizacionais e individuais (MOURA et al., 2015).

Tal ferramenta consiste na descrição do conjunto de competências do sujeito a partir de sua auto avaliação, assim como da avaliação daqueles que o cercam e que fazem parte da instituição, a exemplo de sua chefia, colegas de trabalho, usuários do serviço, fornecedores, entre outros que estão no ciclo do sujeito (BRANDÃO et al., 2001).

Tecnicamente a Avaliação 360° é realizada de modo circular, onde todos os elementos mantêm alguma forma de interação com o avaliado, permitindo uma ampla abrangência de análise, conforme a figura 03 (MOURA et al., 2015).



Fonte: Moura et al. (2015)

O processo de Avaliação de Desempenho no setor público, em especial da avaliação 360°, tem um papel fundamental na prestação de serviços à sociedade, pois através desse tipo de avaliação é possível mensurar o desempenho dos servidores, acompanhando os desafios propostos, corrigindo caminhos e avaliando os resultados alcançados com o objetivo de maximizar a qualidade e a eficiência nos serviços prestados à população (CORDEIRO et al., 2022).

2.2.3 *BALANCED SCORECARD (BSC)*

O BSC foi criado em meados dos anos 90, por meio de um estudo conduzido pelo docente Robert Kaplan, da Universidade de Harvard, e por David Norton, consultor da zona de Boston. Tal estudo mostrava que a atuação empresarial focada apenas no aspecto financeiro era um mecanismo que estava obsoleto e era demasiadamente limitado para mensurar e gerir os ativos de uma organização (PINTO, 2005).

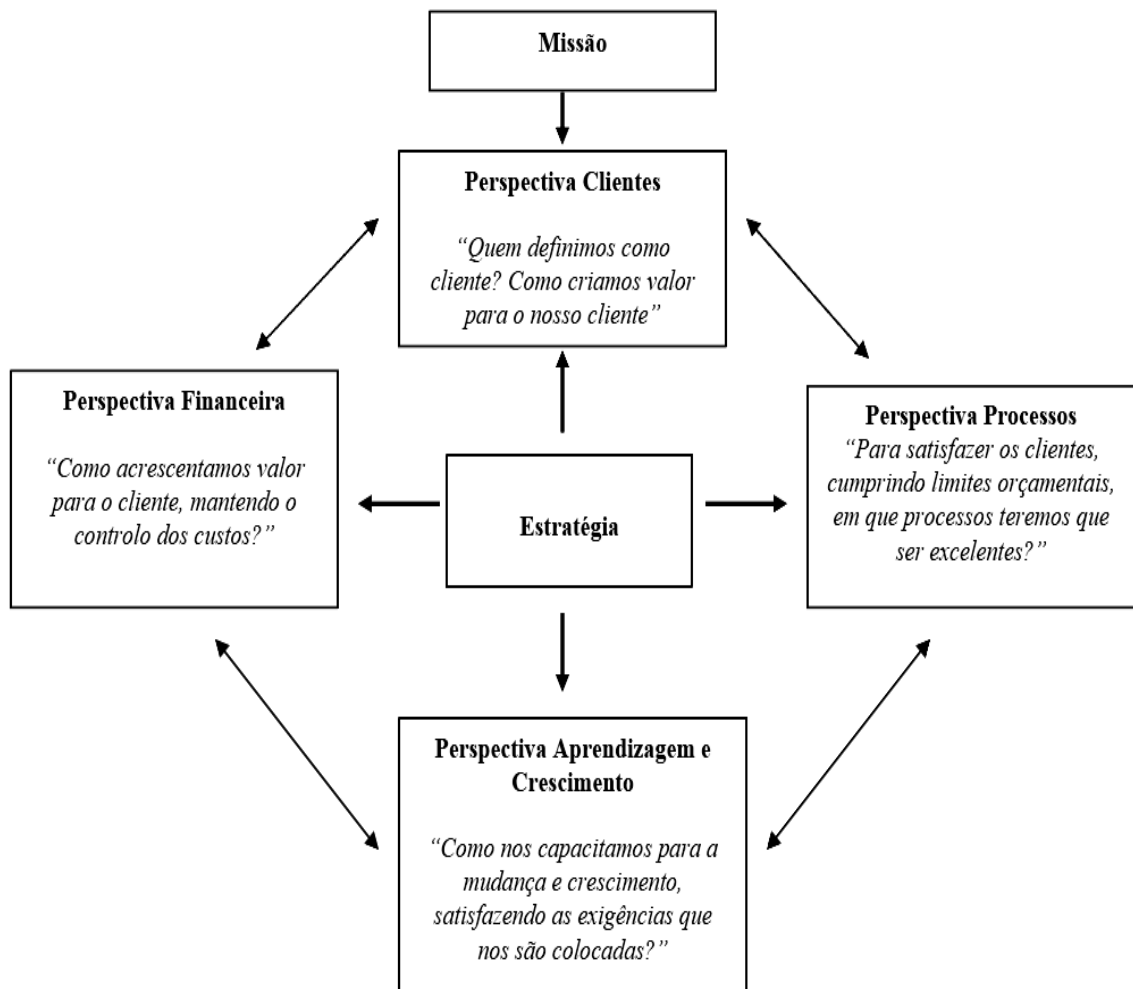
O BSC é uma metodologia que agrupa um grupo equilibrado de indicadores possibilitando aos administradores a visualização da organização sob inúmeras perspectivas ao mesmo tempo, permitindo o entendimento e a implementação da estratégia, alinhando esforços e objetivos na busca pela melhoria contínua e pela construção de um planejamento eficiente (FERNANDES et al., 2016).

A sigla BSC significa, em português, "Indicadores Balanceados de Desempenho", no qual o termo balanceado diz respeito à utilização de quatro perspectivas (indicadores financeiros, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento), as quais se relacionam entre si (FERNANDES et al., 2016).

O Modelo BSC adaptado para o setor público, segundo Pinto (2005), é subdividido conforme a figura 04, e possui os seguintes conceitos relacionados:

- **Missão:** representa o objetivo principal da instituição, e o início do processo de construção da estratégia por BSC;
- **Perspectiva Financeira (Orçamento):** permite alcançar a missão e os objetivos estratégicos, através de recursos governamentais, muitas vezes não controlado, mas submetidos a algum tipo de gestão;
- **Perspectiva dos Clientes (Usuários):** representam os beneficiários do serviço público que é ofertado, tanto diretamente, como no caso de alunos e professores em uma IES, como indiretamente, como a sociedade que se beneficia de profissionais formados, projetos sociais, descobertas científicas, entre outros;
- **Perspectiva dos Processos Internos:** forma o conjunto de processos que dão suporte para realização de determinados objetivos institucionais, onde sua melhoria representa um impacto positivo para os usuários e a sociedade de maneira geral;
- **Perspectiva Aprendizagem e Crescimento:** representa o conjunto intelectual, informacional, ambiental e cultural dos recursos humanos, com condições de evoluírem para permitir que o serviço ofertado aos usuários alcance a um nível de excelência cada vez maior.
- **Estratégia:** configura um meio de gestão com consistência, continuidade e versatilidade, sendo o ponto central do BSC, por meio do qual a instituição pode alcançar as suas metas e objetivos.

Figura 04 – Modelo BSC adaptado para o setor público



Fonte: Pinto (2005)

Apesar de o setor público ter a obrigação de gerir recursos, sua meta principal não é o lucro, mas sim o alcance de objetivos que tenham como fim soluções e benefícios para a sociedade, com eficácia, eficiência e efetividade, focando sempre que possível nos resultados práticos para a população (PINTO, 2005).

2.2.4 MATRIZ GUT

A Matriz GUT foi desenvolvida por Kepner e Tregoe, especialistas na solução de problemas institucionais, com o objetivo de dar suporte ao processo de tomada de decisão, sendo uma ferramenta gerencial utilizada para definir prioridades, com base na gravidade, na urgência e na tendência da ação a ser realizada, por meio de parâmetros que determinam o que é mais importante a ser resolvido (ALVES et al., 2017; FAVERI et al., 2016).

Os conceitos de gravidade, urgência e tendência são definidos assim por Periard (2011):

- **Gravidade:** representa o impacto do problema caso ele ocorra, sendo necessário analisar os aspectos de médio e longo prazo, caso o problema não seja resolvido em curto prazo.
- **Urgência:** representa o tempo necessário para resolver determinado problema, sendo que quanto maior a urgência, menor será o tempo disponível para resolver esse problema e quanto menor a urgência maior será o prazo para resolução do problema.
- **Tendência:** representa o potencial de crescimento do problema, ou seja, a possibilidade do problema se tornar maior com o passar do tempo, sendo relacionado a tendência de crescimento ou redução do problema.

Para construção da Matriz GUT, Periard (2011) orienta que sejam destacados os problemas existentes, com avaliação individual de cada um deles, onde devem ser atribuídas pontuações de 1 a 5, sendo a nota 5 correspondente a um problema de maior relevância e a nota 1 a um problema menor relevância, conforme os critérios definidos na figura 05.

Figura 05 – Critérios de Pontuação da Matriz GUT

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
1	Sem gravidade	Pode esperar	Não irá mudar
2	Pouco grave	Pouco urgente	Írá piorar a longo prazo
3	Grave	O mais rápido possível	Írá piorar
4	Muito grave	É urgente	Írá piorar em pouco tempo
5	Extremamente grave	Precisa de ação imediata	Írá piorar rapidamente

Fonte: Periard (2011)

A Matriz GUT é considerada uma ferramenta fundamental para a construção do PE, segundo Carvalho et al. (2015), tendo em vista que seus resultados fornecem suporte para a formulação de estratégias e também é vista como um complemento para a análise SWOT.

A aplicabilidade da Matriz GUT no setor público permitiu a possibilidade de dimensionar os problemas existentes e mapear as prioridades, sendo um instrumento capaz de facilitar a construção do Planejamento Estratégico e auxiliar no processo de tomada de decisão (ALVES et al., 2017).

2.3 O GESTOR PÚBLICO NAS IES

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

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

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

Segundo Meyer (2006), os gestores de IES devem considerar os seguintes aspectos em suas gestões: visão de futuro, disposição para mudanças, domínio tecnológico, visão estratégica e empreendedora, poder de decisão, *empowerment*, gerenciamento de informações e ser participativo, conforme quadro 02:

Quadro 02 – Características do Gestor

ASPECTO DO GESTOR	CARACTERÍSTICA DOS ASPECTOS DO GESTOR
Disposição para Mudanças	Antecipação as mudanças em nível estrutural, de processos, na cultura da instituição e no comportamento
Domínio Tecnológico	Conhecimento sobre novas tecnologias disponíveis
Empowerment	Capacidade de delegar decisão e ação, utilizando os recursos necessários para identificar o problema, examinar alternativas, decidir e agir
Gerenciador de Informações	Capacidade objetiva em saber utilizar informações, sejam elas úteis ou estratégicas
Poder de Decisão	Capacidade de selecionar informações, criando bases mais racionais de decisão a fim de agilizar e facilitar os processos e ações
Ser participativo	Capacidade de selecionar pessoas para a discussão de problemas, uma possível análise e a solução dos mesmos
Visão de Futuro	Sentido claro de direção e do futuro planejado, adotando uma visão sistêmica e uma posição estratégica diferenciada
Visão Empreendedora	Capacidade de ousar e correr riscos decorrentes de suas ações e decisões estratégicas
Visão Estratégica	Capacidade de tomar decisões com um nível de complexidade maior, construindo o futuro baseado nas oportunidades visualizadas nos ambientes interno e externo

Fonte: Adaptado de Meyer (2006)

Já Mendonça et al. (2012) definiram saberes específicos para o professor-gestor de IES, a saber: docência, pesquisa, extensão, gestão, avaliação, interpessoal e tecnológico, conforme quadro 03:

Quadro 03 – Características do Professor-Gestor

SABERES DO PROFESSOR GESTOR	CARACTERÍSTICA DOS SABERES DO PROFESSOR-GESTOR
Avaliação	Domínio sobre critérios e processos em nível micro e macro organizacional, e Mecanismos de feedback
	Análise analítica das informações
	Aspectos relevantes: cognitivo, funcional, ético e político
Docência	Domínio na sala de aula
	Adaptação dos conteúdos para a linguagem e o cotidiano dos alunos
	Aspectos relevantes: cognitivo e o funcional
Domínio Tecnológico	Domínio de tecnologias disponíveis na organização e Tecnologias de informação e comunicação (TIC)
	Aspectos relevantes: cognitivo e funcional
Extensão	Aproximação da IES com a sociedade através das atividades intencionistas
	Mobilização de atores da comunidade acadêmica
	Aspectos relevantes: funcional, comportamental e ético
Gestão	Mobilização de subordinados e pares rumo as metas e objetivos organizacionais
	Domínio de processos administrativos e burocráticos em nível micro e macro organizacional
	Aspectos relevantes: cognitivo, comportamental, ético e político
Pesquisa	Domínio de abordagens, métodos e técnicas de pesquisa
	Aspectos relevantes: cognitivo, funcional, comportamental e ético
Relacionamento Interpessoal	Capacidade de relacionamento em nível individual e grupal
	Desenvolver e manter empatia
	Aspectos relevantes: comportamental, ético e político

Fonte: adaptado de Mendonça et al. (2012)

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

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS IES

Podemos dizer que o planejamento é uma maneira de organizar de forma racional os meios, com fins para o alcance dos objetivos e metas, através de um processo que envolve

negociação, discussão, tomada de decisão e registro formal que definam como ocorrerão as ações (GOMES et al., 2018).

Segundo Rocha (2021), o planejamento é a arte do imprevisto que exige ações previstas com cautela, sendo dividida em três níveis: Estratégico, Tático e Operacional. O PE promove a construção de um plano de visão geral, visando o desenvolvimento a longo prazo. Já o tático consiste na divisão dos objetivos estratégicos, em médio prazo, e o operacional realiza atividades do dia a dia, visando a manutenção da organização no curto prazo (OTA, 2014).

O planejamento nas organizações é baseado nas condições atuais, buscando a solução das demandas, baseados em um processo de integração de decisões, formalidades e estratégias, objetivando controlar o futuro organizacional por medidas racionais e ajustando esses objetivos a disponibilidade de recursos e competências (OTA, 2014).

O planejamento pode ser dividido em três níveis (Quadro 04): o estratégico, o tático e o operacional. O nível estratégico tem como foco o plano geral, com decisões de longo prazo e planejamento com decisões mais ariscadas; já o nível tático é constituído por decisões no nível gerencial, composto por decisões de médio prazo; e o nível operacional visa a manutenção da organização no curto prazo (OTA, 2014).

Quadro 04 – Níveis de Planejamento

NÍVEL	ATORES PRINCIPAIS	AÇÕES
ESTRATÉGICO	Alta Administração	Missão e Visão da Organização
		Longo Prazo
		Objetivos Gerais
		Planos Genéricos
		Tomada de Decisão
TÁTICO	Gerentes	Visão Departamental
		Médio Prazo
		Ações por Departamento ou Supervisores
		Planos Táticos ou Gerenciais
OPERACIONAL	Supervisores	Visão por Tarefas Rotineiras
		Curto Prazo
		Ações por Objetivos e Resultados
		Planos Operacionais

Fonte: adaptado de Ota (2014)

O cenário social e político torna, por vezes, o planejamento nas universidades uma aposta, tendo em vista as mudanças repentinas que podem ocorrer, principalmente pelo fato desse planejamento está associado a gestão orçamentária, que não depende da instituição por si só, o que implica em uma maior necessidade de técnicas modernas aliadas ao PE e a GC para lidar com essa incerteza (TONI, 2021).

A estratégia nas universidades objetiva o alcance do bem-estar social e o suprimento das demandas da comunidade acadêmica e da sociedade, não focando apenas nos processos e nos resultados, mesmo considerando-os também importantes e necessários na construção da estratégia institucional (HENN et al., 2017).

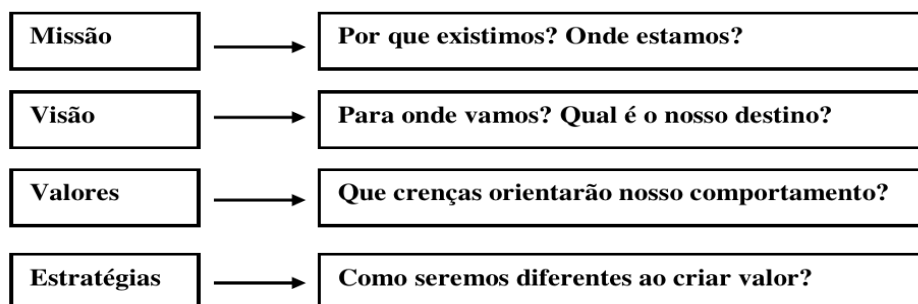
Segundo Mainardes et al. (2014), a estratégia é o conjunto de decisões da alta direção das organizações objetivando o desenvolvimento de práticas internas e externas, planos de ação, políticas e diretrizes, buscando melhorar a relação da organização com seu ambiente. Para Henn et al. (2017), a manutenção de uma sociedade civilizada, o suprimento das necessidades básicas da sociedade e a disponibilidade de serviços e produtos à sociedade são as principais estratégias a serem traçadas pelas organizações públicas.

Neste cenário, Mello (2012) afirma que as universidades são tidas como instituições estratégicas, pois como o conhecimento e a informação são precursores da nova ordem global e econômica, a disseminação de ideias, a construção da cidadania, as inovações tecnológicas e a formação de profissionais competentes são capacidades atribuídas as IES, e estas, por serem produtoras de conhecimento e informação, podem contribuir para tais ações.

Compreendidos os conceitos relativos ao Planejamento e a Estratégia, é possível ter uma clareza maior quanto ao conceito de PE. Klag e Langley (2014) afirmam que PE é utilizado como um instrumento para otimizar o desempenho nas organizações, muito embora seja preciso haver técnicas mais modernas, baseadas em abordagens, ferramentas e tecnologias inovadoras.

As fases iniciais do PE são a construção da missão, visão, valores e estratégia (Figura 06), buscando determinar seus objetivos, metas e ações estratégicas. A missão representa a razão da existência de uma organização, já a visão impulsiona a organização a um futuro desejado, e os valores representam o conjunto de princípios e crenças inerentes a uma organização, indicando seu comportamento (PINTO ET AL., 2019).

Figura 06 – Interação entre missão, visão, valores e estratégia



Fonte: Pinto et al. (2019)

A essência do PE consiste em permitir às organizações a possibilidade de escolhas, concentrando esforços e recursos para efetivar ações. Para o setor público, algumas destas escolhas são definidas na missão, assegurando, desta forma, ações pré-determinadas na prestação de serviço à comunidade (GONÇALVES et al., 2018).

Segundo Oliveira (2014), o PE se relaciona com objetivos de longo prazo, baseados em estratégias e ações para alcançá-los, afetando a empresa de maneira global e específica. Ele também afirma que o PE se caracteriza por ser um processo administrativo que propicia sustentação metodológica para se determinar a melhor direção a ser buscada pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2014).

Para Alberti et al. (2014), podemos definir as melhores ações para o PE objetivando à implantação e/ou amadurecimento da visão organizacional voltada aos processos. As funções essenciais do PE formal segundo Mintzberg et al. (2007) são:

- Disciplinar os gerentes a delimitar metas e alocações de recursos;
- Encorajar ações mais amplas e facilitar a avaliação de planos de curto prazo;
- Criar uma estrutura de informações sobre o futuro para facilitar a avaliação dos gerentes em decisões de curto prazo ou interinas.

O PE deve focar a visão nos *stakeholders* responsáveis pelas estratégias, considerando os ambientes internos e externos, além das ameaças e oportunidades, os quais são responsáveis por constantes mudanças nas organizações (PRIMO; OLIVA; KUBO; 2014). O PE nas IES pode colaborar com o desenvolvimento de competências científicas e permitir alcançar uma maior visibilidade no cenário global contemporâneo, contribuindo com o desenvolvimento tecnológico e científico de um país, baseado nas atividades de pesquisadores (MACIEL, 2020).

Utilizado como instrumento de gestão, o PE pode propiciar um melhor dimensionamento para cumprimento da missão institucional, assim como para o atingimento dos objetivos e metas organizacionais para o futuro, visando a excelência institucional (MOREIRA et al., 2020).

O PE em IES não se configura como um processo metodológico ou técnico, na verdade implica em uma nova postura organizacional, exigindo dos gestores habilidade para lidar com aspectos subjetivos e intuitivos presentes na gestão universitária. (FALQUETO et al., 2019). Segundo Estrada (2021), a construção e a implantação do PE em IES representam um exercício intelectual que combina criatividade e racionalidade, requerem visão e liderança e possuem implicações no comportamento e nos métodos de trabalho.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), destacam-se algumas características estratégicas das IES, dentre elas: a indispensabilidade da manutenção de uma sociedade civilizada; o suprimento das necessidades básicas da sociedade que não podem ser atendidas pelas organizações privadas e a disponibilidade de produtos e serviços a sociedade.

Segundo Siedschlag et al. (2016), o PE é uma forma de auxiliar a modernização e otimização da infraestrutura física e tecnológica das universidades, com vistas a aprimorar a qualidade dos serviços prestados e possibilitar, desta forma, a sustentabilidade financeira da instituição.

O PE dentro das IES pode proporcionar uma maior racionalidade e apoio ao processo decisório, além de um modelo de gestão como maior integração e participação de toda a organização, trazendo legitimidade e reconhecimento dos atores dos sistemas sociais que estão envolvidos com essas universidades (NEIS; PEREIRA; COSTA, 2013).

As IES, de maneira geral, estão adequando suas metas ao PE, justamente por conta da alta demanda de novos serviços que necessitam de tecnologias novas, que demandam mudanças em setores tecnológicos, implementos de parcerias nacionais e internacionais e modelos de gestão mais eficazes e flexíveis (PORTO, 2001).

2.4.1 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), em 2004 com suporte do MEC, incluiu o PE como parte integrante do processo de avaliação das IES, com um mecanismo denominado Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O PDI é um instrumento estratégico de planejamento e gestão que aborda as diretrizes para elaboração do PE da instituição, abrangendo um período de cinco anos, contemplando a metodologia para o alcance dos objetivos, metas e ações da instituição (FALQUETO et al., 2019).

A elaboração e atualização do PDI deve ser realizada periodicamente seguindo as diretrizes estabelecidas pelo Decreto nº 9.235/2017, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação nas IES (BRASIL, 2017).

O PDI é obrigatório e constitui requisito básico no processo de credenciamento e reconhecimento institucional junto ao MEC. O documento deve possibilitar a orientação das atividades desenvolvidas na Instituição por meio de uma construção em conjunta e de forma democrática buscando a constituição de diretrizes para promoção do desenvolvimento acadêmico, organizacional e estrutural das IES (BRASIL, 2017).

Os principais benefícios e desafios do PDI em uma IES, na ótica dos gestores são destacados na figura 07 (PINTO ET AL., 2019):

Figura 07 – Grau de importância, benefícios e desafios do PDI

Importância	Benefícios	Desafios
<ul style="list-style-type: none"> • Direciona as ações • Estabelece o caminho a seguir para cumprir a missão • Busca o fortalecimento e desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador de qualidade • Define objetivos e metas • Define políticas e estratégias • Proporciona o envolvimento da comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflito de ideias • Dificuldade no alinhamento de propostas • Necessidade de participação efetiva dos gestores e da comunidade • Gestão do tempo

Fonte: Pinto et al. (2019)

2.4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA AVALIAÇÃO QUADRIENAL DA CAPES

A Avaliação dos cursos de pós-graduação realizada pela CAPES é relacionada a cinco cenários: a Avaliação Quadrienal, a Plataforma Sucupira, os Eventos de Avaliação, os Grupos de Trabalho e os Relatórios Técnicos. Tais cenários, logicamente, são tutelados pela legislação, pelo MEC e pela própria CAPES.

A Diretoria de Avaliação da CAPES (DAV) iniciou em 2018 ações para o aprimoramento dos instrumentos da avaliação, tendo como motivação principal aumentar o foco na qualidade da formação de doutores e mestres e na excelência da pós-graduação brasileira (CAPES, 2018).

Para a discussão de temas específicos, com a finalidade de aprimoramento do processo e de instrumentos relacionados à avaliação da pós-graduação, foram criados os Grupos de Trabalho listados abaixo (CAPES, 2018):

- Autoavaliação dos PPGs;
- Ficha de Avaliação;
- *Qualis* Periódicos;
- *Qualis* Técnico e Tecnológico;
- *Qualis* Artístico;
- *Qualis* Livro;
- Impacto e Relevância Econômica e Social;
- Internacionalização;

- Inovação e Transferência de Conhecimento;
- Critérios para Avaliação de Cursos Novos EaD (Ensino à Distância);

Tais Grupos de Trabalho embasaram diversas orientações com foco no planejamento estratégico a ser construído pelos PPGs, orientando-os a implantarem o PE descrevendo metas com impacto de curto, médio e longo prazos e em compatibilidade com o perfil e a modalidade do PPG (CAPES, 2018).

Além disso, o PE do PPG deve considerar o PE da instituição, com vistas à gestão do seu desenvolvimento futuro, adequação e melhorias da infraestrutura e melhor formação de seus alunos, vinculada à produção do conhecimento (CAPES, 2018).

No que tange ao impacto e relevância econômica e social, o PPG deve permear no PE o seu plano de modernização e sustentação de suas linhas de pesquisas à expansão da infraestrutura necessária para execução das pesquisas e a política de contratação e/ou renovação do corpo docente (CAPES, 2018).

2.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho (AD) é um instrumento que permite a construção do conhecimento, no que se refere ao contexto analisado, através da identificação, organização e mensuração, possibilitando a visualização do impacto das ações e metas traçadas, e verificar o seu gerenciamento (MOURA et al., 2015).

O processo de AD no setor público tem como foco principal a prestação de serviços à comunidade, tendo em vista que a mensuração de desempenhos dos servidores permite o acompanhamento dos desafios propostos, a correção de caminhos traçados e a avaliação dos resultados alcançados, permitindo a melhoria da qualidade e da eficiência nos serviços oferecidos pelas instituições públicas (CORDEIRO et al., 2022).

As instituições necessitam de um programa de avaliação para permitir aos servidores um processo de feedback com intuito de rever ações e métodos de trabalho, demonstrando que os recursos estão sendo utilizados para produzir resultados, com o alcance de objetivos e metas traçadas (CHIARETO et al., 2018).

O Programa de AD deve permitir a aferição dos méritos para fins de desenvolvimento do servidor, identificando suas competências e deficiências, permitindo assim que a instituição obtenha um perfil do quadro de servidores e realize as capacitações necessárias para sanar as possíveis dificuldades encontradas (MOURA et al., 2015).

2.5.1 A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NAS IES

Godoy et al. (2012) afirmam que as competências individuais são compostas por um leque de capacidades desenvolvidas pelo gestor diante das necessidades e desafios de uma organização, em busca dos objetivos e metas traçados. O conceito de competência no final da idade média era mais aplicado ao aspecto jurídico. Posteriormente, esse conceito foi alocado ao contexto social baseado na capacidade do ser humano em lidar com uma determinada situação (FLEURY e FLEURY, 2001).

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

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

Pereira et al. (2011) realizaram uma pesquisa focada nas competências individuais nas IES, quando delimitaram quatro dimensões para as competências individuais: competências cognitivas, competências funcionais, competências comportamentais e competências políticas.

A priori, a pesquisa se baseou em um cenário mais generalista, delimitando as competências individuais de uma maneira menos específica, conforme o quadro 05 abaixo:

Quadro 05 – Competências Individuais

DIMENSÃO	COMPONENTE	COMPETÊNCIA
COMPETÊNCIA COGNITIVA	Conhecimento Contextual	Conhecimento acerca do setor de trabalho e sua relação com outras unidades
	Conhecimento Prático	Formação técnica e empírica
	Conhecimentos Procedimental	Entendimento relacionado a legislação, aos processos gerenciais e operacionais
	Conhecimento Técnico	Relação do ambiente organizacional com as estratégias organizacionais
COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL	Interação social	Capacidade de interagir com os outros, tornando claro e aceitável suas decisões e objetivos
	Liderança	Gerenciar pessoas, sem exercer a autoridade, influenciando o comportamento e conduzindo a equipe
	Responsabilidade	Cumprir compromissos, atribuições e autoria de atividades e ações
	Saber Ouvir	Capacidade de ouvir opiniões e sugestões sobre os processos de trabalho

COMPETÊNCIA FUNCIONAL	Formulação de planos e estratégias	Capacidade para realizar o alinhamento entre os recursos disponíveis e capacidades existentes, diante das influências do ambiente e das definições estratégicas
	Gerenciamento da complexidade	Adaptação às mudanças e contingências contemporâneas, adaptadas ao ambiente sócio-político e as inovações relacionadas aos recursos, políticas públicas e novas legislações
	Gerenciamento de processos de trabalho	Capacidade de estabelecer prioridades, maximizando a utilização dos recursos e realizando a tomada de decisão com base no planejamento e nas estratégias institucionais
COMPETÊNCIA POLÍTICA	Articulação Social	Envolve a geração de soluções por meio da junção de partes, criatividade e criação de soluções que não estão prontas
	Ética	Exige o reconhecimento de atitudes ligadas a valores socialmente aceitos como corretos

Fonte: adaptado de Silva (2011)

Em seguida, a partir dos resultados encontrados na pesquisa, foram identificadas competências gerenciais mais incorporadas ao cenário das IES, conforme o quadro 06 abaixo:

Quadro 06 – Competências Individuais nas IES

DIMENSÃO	COMPONENTE	COMPETÊNCIA
COMPETÊNCIA COGNITIVA	Conhecimento do ambiente institucional	Identificação de aspectos sociais, econômicos e políticos do ambiente de trabalho na tomada de decisão
	Conhecimentos operacionais	Execução de atividades vinculadas ao ambiente de atuação profissional que proporcionem qualidade e agilidade aos serviços prestados
	Conhecimentos técnicos	Realização de atividades profissionais baseados em um conjunto de procedimentos técnicos e legais para melhoria do trabalho
	Desenvolvimento do servidor	Elaboração de ações que proporcionem o desenvolvimento profissional do servidor, alinhado às estratégias institucionais
COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL	Comunicação	Capacidade de utilizar a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita
	Empatia	Reconhecer os sentimentos e valores do outro, demonstrando interesse e respeito
	Equilíbrio emocional	Manter o equilíbrio emocional diante das pressões durante a realização das atividades e ações
	Gerenciamento de conflitos	Gerenciar as dificuldades interpessoais e conflitos da equipe de trabalho
	Interação social	Capacidade de se relacionar com a equipe através de valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade
	Liderança	Promover ações que influenciem o comportamento das pessoas na geração de ideias e no estabelecimento de diretrizes no contexto da atividade profissional
	Saber ouvir	Estimular os integrantes da equipe a contribuírem com sugestões e críticas relacionadas aos processos institucionais
COMPETÊNCIA FUNCIONAL	Senso de responsabilidade	Mobilizar atitudes como responsabilidade e autonomia no gerenciamento das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho
	Orientação estratégica	Elaborar estratégias de acordo com a análise do contexto e das diretrizes institucionais

	Processos de trabalho	Assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, mensurando as suas consequências.
COMPETÊNCIA POLÍTICA	Ética	Colocar em prática os valores e princípios existentes no código de ética do servidor público
	Interesse público	Corroborar com a defesa dos interesses institucionais, utilizando os bens públicos em benefício da sociedade
	Parcerias cooperativas	Estabelecer parcerias cooperativas com setores internos, externos e outras instituições, visando à construção coletiva de soluções institucionais

Fonte: adaptado de Pereira (2011)

Essas competências gerenciais descritas nos quadros 05 e 06 são fundamentais para o entendimento sobre as diferenças e similaridades existentes quando são traçados os perfis dos gestores no cenário das IES.

Baeta et al. (2021) elencou uma série de competências de servidores em uma IES, as quais foram consideradas de extrema importância para a eficiência e eficácia das atividades desenvolvidas naquela instituição, conforme quadro 07:

Quadro 07 – Competências Individuais em uma IES

COMPETÊNCIAS	CONCEITOS
Atendimento ao Público	Receber o público de forma cortês e respeitosa, atendendo suas demandas e expectativas com atenção, qualidade e rapidez.
Autodesenvolvimento	Realizar treinamentos, capacitações e qualificações para desenvolver-se profissionalmente e aperfeiçoar-se nos processos de trabalho.
Capacidade Analítica	Avaliar e interpretar dados, informações e documentos, relacionando-os de forma lógica com as normas jurídicas vinculadas ao trabalho.
Comprometimento Funcional	Envolver-se efetivamente com o trabalho, esforçando-se para honrar seus compromissos e alcançar os resultados.
Comunicação e Interação	Comunicar-se de modo claro, coerente e objetivo, na forma escrita e oral, utilizando eficazmente as ferramentas de comunicação à disposição.
Pensamento Sistêmico	Apresentar entendimento global e integrado da IES, sua estrutura organizacional, os processos de trabalho, as rotinas e normas estabelecidos.
Planejamento, Organização e Disciplina	Planejar e controlar as atividades cotidianas, de maneira a encontrar as informações necessárias, atendendo às solicitações em tempo hábil e aprimorando os métodos utilizados.
Relacionamento Interpessoal	Relacionar-se de modo adequado, pacífico e cordial com os atores da IES.
Responsabilidade e Postura Ética	Apresentar postura ética profissional no exercício de suas atribuições, responsabilizando-se pelo registro, cuidado e publicação das informações e dos atos praticados.
Trabalho em Equipe e Cooperação	Colaborar para o alcance dos resultados da equipe, participando de um esforço coletivo para resolução dos problemas, desenvolvendo ações compartilhadas para cumprir as atividades por meio de cooperação mútua.

Fonte: adaptado de Baeta et al. (2021)

Já Costa et al. (2022) consolidou um quadro de competências após pesquisas documentais e de campo, chegando a um perfil de competências gerenciais divididas em categorias de pessoas, estratégico e por resultados, conforme demonstrado no quadro 08:

Quadro 08 – Competências Gerenciais em Instituições Públicas

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	
Pessoas	Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal
	Coordenação e colaboração em rede
	Engajamento de pessoas e equipes
	Gestão de conflitos
	Negociação
	Oferecer devolutiva
	Resiliência
Estratégica	Comunicação estratégica
	Flexibilidade
	Inovação e mudança
	Orientação estratégica
	Representação
Resultado	Visão de futuro
	Delegação de atividades
	Gestão de crises
	Gestão de equipes virtuais
	Geração de valor para a sociedade
	Gestão para resultados

Fonte: adaptado de Costa et al. (2022)

Freitas et al. (2022) utilizou escalas estatísticas para definir a importância das competências gerenciais em instituições públicas brasileiras, dividindo essas competências em categorias de processos e resultados, relações humanas e inovação, e interesse público, com destaque para as competências elencadas no quadro 09:

Quadro 09 – Competências Gerenciais em uma IES

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	
Processos e Resultados	Captação de recursos
	Condução de reuniões
	Distribuição de atividades
	Gerenciamento do tempo
	Gestão de projetos
	Gestão do desempenho
	Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese
	Orientação para a qualidade
	Orientação para resultados
	Planejamento
	Tomada de decisão
	Visão estratégica
	Relações Humanas e Inovação
Atuação em redes organizacionais	
Comunicação	
Delegação e gestão participativa	
Desenvolvimento da equipe	
Feedback	
Gestão da mudança	
Gestão de conflitos	
Habilidade política	
Liderança e gestão de equipes	
Orientação para transparência	
Processo decisório participativo	
Relacionamento interpessoal	

Interesse Público	Orientação para a diversidade e inclusão
	Orientação para a imagem institucional
	Orientação para ética e integridade
	Orientação para legalidade

Fonte: adaptado de Freitas et al. (2022)

Na Gestão Universitária, por exemplo, a GC contribui para alinhar o planejamento a execução, ganhando legitimidade e credibilidade por agregar valor tanto para a organização como para as pessoas que com ela mantêm relações de trabalho (DALMAU et al., 2020).

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

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

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

2.5.2 *POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS - PNDP*

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) foi instituída pelo Decreto nº 9.991/2019, que regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/1990, quanto a afastamentos, além de introduzir regras quanto ao planejamento anual de necessidades de desenvolvimento dos servidores públicos (BRASIL, 2019).

O Decreto nº 9.991/2019 dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com a finalidade de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências exigidas na execução dos serviços públicos (BRASIL, 2019).

Tal decreto é um incentivo para o incremento das competências na atuação dos servidores, com perspectivas de melhores resultados nos aspectos individuais e coletivos, e foi construído em conformidade com a Revisão da Capacidade e Liderança do Serviço Público (PSLC) da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) do Brasil (OCDE, 2022).

A OCDE é formada por países e parceiros estratégicos dedicados ao desenvolvimento econômico. Os membros discutem políticas públicas e econômicas, e apoiam os princípios da democracia representativa e as regras da economia de mercado (OCDE, 2022).

Ao longo da última década, o Brasil empreendeu esforços consideráveis para modernizar o sistema público de emprego e gestão e alinhá-lo às boas práticas da OCDE. No entanto, ainda há espaço para vincular políticas e iniciativas isoladas para melhorar seu impacto e simplificar algumas das complexidades legais e estruturais do sistema de carreiras do serviço público (OCDE, 2022).

A PSLC da OCDE do Brasil analisa o sistema de emprego e gestão pública em relação aos quatorze princípios da Recomendação PSLC da OCDE e propõe recomendações direcionadas para apoiar um serviço público adequado ao propósito em três áreas prioritárias, conforme especificado no quadro 10 (OCDE, 2022):

Quadro 10 – Competências Mensuradas pela OCDE

RECOMENDAÇÕES DA OCDE SOBRE LIDERANÇA E CAPACIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO	
Cultura e liderança orientadas por valores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valores bem definidos 2. Liderança capaz 3. Inclusivo e seguro 4. Proativo e inovador
Funcionários públicos qualificados e eficazes	<ol style="list-style-type: none"> 5. Habilidades e competências certas 6. Empregador atraente 7. Baseado em mérito 8. Cultura de aprendizagem 9. Orientado para o desempenho
Sistemas de emprego responsivos e adaptativos	<ol style="list-style-type: none"> 10. Administração do sistema 11. Abordagem estratégica 12. Móvel e adaptável 13. Termos e condições apropriados 14. Voz do funcionário

Fonte: adaptado de OCDE (2022)

O objetivo geral da PNDP é promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias ao alcance da excelência dos órgãos e das entidades da administração pública federal, alinhadas ao interesse da administração e às necessidades de desenvolvimento dos servidores (BRASIL, 2019).

Dentre os objetivos específicos do PNPD, elencados no referido decreto, e que possuem um maior alinhamento com as decisões estratégicas e desenvolvimento de competências estão (BRASIL, 2019):

- Alinhar as ações de desenvolvimento e a estratégia do órgão ou da entidade;
- Estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento;
- Atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras;
- Nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência;
- Preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade;
- Ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores;
- Acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional;
- Gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento;

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

A Instrução Normativa nº 21/2021 estabelece orientações aos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC), quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da PNPD de que trata o Decreto nº 9.991 (BRASIL, 2021).

Tal IN estabelece que o PDP deverá ser elaborado anualmente com o registro das necessidades de desenvolvimento dos servidores de cada órgão ou entidade e, quando couber, das ações planejadas para atendê-las, a serem executadas no ano seguinte ao do planejamento, e enviado ao órgão central do SIPEC (BRASIL, 2021).

O órgão central do SIPEC analisará o PDP de cada órgão e entidade e emitirá manifestação técnica a respeito da elaboração das ações de desenvolvimento relacionadas ao PDP até o dia 30 de novembro de cada ano civil, ou no dia útil subsequente. Os órgãos e entidades poderão solicitar a revisão do PDP a cada três meses, de acordo com calendário a ser divulgado pelo SIPEC, conforme verificarem a necessidade de ajustes em seus planos de desenvolvimento (BRASIL, 2021).

O acompanhamento e a divulgação interna do cronograma de ações de desenvolvimento deverão ser realizados pelas unidades de gestão de pessoas dos órgãos e entidades, e as suas escolas de governo, quando houver, de forma a garantir que os servidores possam se inscrever nas ações de desenvolvimento previstas no PDP (BRASIL, 2021).

A unidade de gestão de pessoas do órgão ou entidade elaborará o Relatório Anual de Execução do PDP, em conjunto com os gestores e os servidores, devendo encaminhar ao SIPEC o relatório até o dia 31 de janeiro, ou no dia útil subsequente, do ano civil posterior ao da execução do PDP (BRASIL, 2021).

2.5.3 AS COMPETÊNCIAS AGREGADAS À CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS IES

O alinhamento entre o PE e a GC é um desafio emergente para as gestões em instituições públicas, em especial nas IES, onde existe grande diversidade de públicos e culturas, e tornar coeso todo esse processo é uma tarefa que exige uma diversidade de competências.

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

Para Bispo et al. (2021), o processo de elaboração do PE tem o objetivo de garantir competências humanas necessárias ao desenvolvimento da organização, baseadas em desenvolver, reter e avaliar o desempenho dessas competências, fazendo com que haja o reconhecimento da organização quanto a importância da valorização das competências individuais.

As competências basilares necessárias para que o PE possa ser implementado de maneira eficaz em PPGs foram destacadas no quadro 11, conforme Dalmau et al. (2020):

Quadro 11 – Competências Basilares para a elaboração do PE em um PPG

DIMENSÃO	COMPETÊNCIAS
Conhecimento	Conhecimento Funcional da IES
	Conhecimento sobre a política e avaliação da CAPES
	Domínio da legislação (Leis, normas e resoluções que envolvem o PPG)
	Domínio sobre perfil dos docentes, técnicos e discentes do PPG
Habilidades	Comunicação oral e escrita

	Gestão de tempo
	Planejamento
	Organização
	Trabalho em equipe
	Visão sistêmica
Atitudes	Comprometimento
	Iniciativa
	Motivação
	Paciência
	Proatividade
	Transparência

Fonte: adaptado de Dalmau et al. (2020)

Segundo Dalmau et al. (2020), o mapeamento de competências no âmbito das IES constitui como uma ferramenta importante para o alcance dos objetivos estratégicos, sendo eficaz tanto na identificação das discrepâncias existentes entre as competências exigidas para a concretização do PE, quanto para o alinhamento das competências internas já existentes.

No entanto, Pereira (2010) afirma que, por vezes, os objetivos traçados pelos gestores em IES podem não ser alcançados, devido à ausência de servidores com as competências necessárias para se atingir aquele determinado objetivo, principalmente quando envolve a implementação do PE.

Neste cenário, Dalmau et al. (2020) sustenta que o PPG que mapeia competências terá condições de conhecer as potencialidades dos atores do PE, refletindo uma visão estratégica, desenvolvendo e ofertando ações de capacitação customizadas para incrementar as competências de seu quadro pessoal e, por que não, da própria IES como um todo.

2.6 ESTUDOS CORRELATOS

O presente trabalho tem como escopo as pesquisas realizadas nos últimos 10 anos, e que trazem em seu teor temáticas relacionadas ao PE em instituições de ensino superior.

A Dissertação de Maciel (2020) teve como objetivo coproduzir o processo de PE de um programa de pós-graduação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) através de uma ferramenta de gestão, que trouxe como resultados uma base conceitual e prática, produzida através de diversos *stakeholders* da universidade, permitindo uma maior integração e motivação dos *stakeholders* internos, assim como uma melhor visualização das ações que poderiam ser melhoradas no programa de pós-graduação.

Já Martins et al. (2021) buscou identificar as competências de cada membro do colegiado de um programa de pós-graduação da Universidade Federal de Santa Catarina

(UFSC), trazendo resultados que evidenciaram a presença de competências de cada entrevistado em função do serviço público e do PE, sendo que tais informações ajudaram a entender que a gestão de competências é fundamental para a excelência das universidades e para o PE nessas instituições.

Melo (2020), por sua vez, objetivou em sua dissertação melhorar a efetivação do novo plano de gestão da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), a partir da construção de um guia estratégico para efetivação do plano de gestão, tendo com resultados a criação de parâmetros que serviram de base para construção do guia citado, e tendo como contribuições o fato da pesquisa buscar alinhar esses tais parâmetros ao guia, considerando o modelo de gestão adotado pela UFRN.

O trabalho de Falqueto et al. (2019) teve como objetivo identificar barreiras e facilitadores do processo de PE na Universidade de Brasília (UNB), trazendo como resultados que entre as barreiras, a comunicação ineficiente e a ausência de sincronismo no planejamento foram citadas, e o apoio da alta administração foi destacado como facilitador. Essa pesquisa contribuiu para fortalecer os benefícios do PE ao setor público, desde que sejam realizadas ações eficientes, eficazes e efetivas.

Já a dissertação de Cândido (2016) buscou demonstrar a influência de elementos críticos no processo de PE no Instituto Federal de Pernambuco (IFPE), fazendo uma correlação entre esses elementos e as ações realizadas no Campus Afogados de Ingazeira. Os elementos críticos foram determinados por meio de uma pesquisa bibliográfica, que mapeou, quantitativamente, fatores de destaque no que se refere à temática PE.

A partir da determinação dos elementos críticos, foi possível determinar critérios de avaliação sobre as diversas ações realizadas no citado Campus do IFPE através de um estudo de caso. Desta forma, a partir dos elementos críticos foi possível estabelecer relações com as ações realizadas no Campus de Afogados de Ingazeira, o que permitiu que observações fossem realizadas no sentido de trazer melhorias ao processo de PE do Campus do IFPE, assim como nos demais Campi da instituição.

A aplicação desta pesquisa em outras instituições pode ser relevante, tendo em vista sua contribuição, a fim de verificar como estes elementos afetam outras universidades, e garantir, desta forma, uma maior segurança na adoção das medidas necessárias para o aperfeiçoamento do processo de planejamento.

Barcellos et al. (2018) teve como objetivo analisar a produção acadêmica nacional relacionada à temática PE no âmbito das instituições de ensino superior, chegando a resultados que mostraram que parte das pesquisas relacionadas a essa temática possuía

natureza empírica, caráter descritiva, e abordagem qualitativa, contribuindo para detectar que existe um baixo número de autores especialistas no tema e uma alta porcentagem de estudos nos quais os pesquisadores apresentam vinculação com as instituições pesquisadas.

O artigo de Henn et al. (2017) analisou o processo de elaboração e execução do PE de IES levando em conta critérios de governança pública, trazendo onde tal processo é realizado de forma participativa com a comunidade acadêmica, mas a perspectiva gerencial reduz o impacto dos membros da instituição no planejamento. Como contribuições, foram sugeridas a criação de conselhos consultivos e de ferramentas administrativas que impactem nos resultados do PE da instituição.

Já Maccari et al. (2014) propôs um modelo de gestão para programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração do Brasil, com base nos sistemas de avaliação do Brasil e dos Estados Unidos, que teve como resultado a propositura de um modelo de gestão baseado nos requisitos do sistema de avaliação da CAPES, na realidade dos programas, na missão, na visão, no plano estratégico, na estrutura do programa, e na comunidade acadêmica. Tal modelo contribuiu para ser um diferencial competitivo dos programas de pós-graduação.

Magalhães et al. (2018) construiu uma metodologia de planeação estratégica e comunicativa que propôs meios para a efetivação do PE de uma pós-graduação. Os resultados apontaram que a metodologia se constituiu como importante tecnologia social para a pós-graduação, estruturando suas bases na produção de ações de impacto científico e social. Como contribuição, o trabalho comprovou que tal metodologia se mostrou apropriada quando voltada para tecnologia social e comunicação efetiva.

O trabalho de Dias et al. (2018) objetivou caracterizar a elaboração do PE do Instituto Federal Baiano (IFB), tendo como resultados a identificação de que a instituição optou em realizar primeiramente a definição dos referenciais estratégicos, e posteriormente, a análise do análise situacional. Como contribuições ficaram evidentes que as mudanças no ambiente interno e externo não impulsionam as atualizações que fossem necessárias para o aperfeiçoamento do PE da instituição.

Já Pinto et al. (2019) avaliou os benefícios e desafios enfrentados na construção do Plano de desenvolvimento Institucional na Universidade Federal do Amazonas (UFAM), trazendo como resultados que os benefícios incluem o alinhamento dos gestores, a definição dos objetivos e a cooperação para a tomada de decisão, além dos desafios, que foram à dinâmica de grupo, a participação da comunidade acadêmica e o alinhamento de propostas. Como contribuições ficou demonstrado que tais parâmetros são os principais diferenciais competitivos para o sucesso do que foi planejado.

A Dissertação de Costa (2014) objetivou verificar a efetividade do PDI, enquanto instrumento de gestão, em uma Universidade Federal multicampi, obtendo como resultados reconhecimento do instrumento pelos gestores da instituição, apesar dos fatores limitantes, como o foco gerencial, lideranças autocráticas, controle interno deficitário e fatores políticos. Tal trabalho contribuiu para confirmar que o PDI ainda é tratado como um documento burocrático da instituição, e o PE uma política imediatista.

A dissertação de Rosas (2013) analisou os indicadores de citação aplicados as pesquisas científicas de um programas de pós-graduação com conceito de excelência internacional, tendo como resultados indicadores importantes na avaliação qualitativa dos programas de pós-graduação brasileiros, que descreveram diferentes atributos da produção científica dos programas analisados, contribuindo para o estabelecimento de convênios com instituições internacionais e nacionais, cooperação científica e artigos em coautoria.

Já a dissertação de Silva (2013) analisou as contribuições do PE e do PDI na gestão das IES brasileiras. Como resultados foi possível perceber que o modelo recomendado pela legislação para o PDI, não o torna um PE, muito embora, algumas universidades aproveitem a elaboração do PDI para realizarem seus planejamentos estratégicos. No aspecto contributivo, a experiência os demonstra que tanto o PDI quanto o PE trazem contribuições para a gestão das universidades.

Siedschlag et al. (2016) analisou como a implantação de um Escritório de Gestão de Projetos (EGP) contribuiu para a gestão estratégica de uma Universidade Comunitária de Santa Catarina, tendo como resultados indicadores que demonstraram que por meio do PE são definidas ações e projetos voltados para o alcance dos principais benefícios do PDI em uma IES, na ótica dos gestores são: representa um indicador de qualidade, alinha a atuação dos gestores aos interesses institucionais, proporciona o envolvimento da comunidade acadêmica no processo de planejamento, auxilia a tomada de decisão e avaliação institucional e defini objetivos, metas, políticas e estratégias de atuação. Desta feita, a implantação de um EGP tem como contribuir no acompanhamento da execução, com o gerenciamento para entrega de projetos estratégicos.

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

No que se refere a Neis et al. (2013), analisou-se o processo de formulação estratégica da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Ficou evidenciado na pesquisa que os resultados pretendidos com as estratégias na UDESC estão relacionados a aspectos mais sociológicos do que econômicos, assim como as estratégias ocorrem através de um modelo de PE, sugerindo-se a utilização do modelo de perspectivas genéricas sobre a estratégia nas demais organizações.

A dissertação de Silva (2015) propôs um modelo de processo de PE para Instituições Federais de Ensino, tendo como resultados a identificação de elementos estratégicos que foram propostos com mais frequência em universidades e de variáveis que influenciam o processo de PE. O trabalho contribuiu para confirmar que o modelo proposto pelo governo não atende a estas universidades, e que os planos utilizados nas IES não possuem elementos estratégicos.

A tese de Silva (2016) propôs um referencial metodológico de legitimação da gestão de universidades estaduais, nos quais as análises dos dados permitiram construir esse referencial, a partir da descrição de um esquema que demonstra como o gerenciamento de práticas do processo de PE, ou novas, pode maximizar da legitimação da gestão de universidades, trazendo como contribuições o fato do processo de PE, revelar-se de forma recursiva, envolvendo a atuação do gestor junto ao processo.

Alves et al. (2018) apresenta a importância do PE para melhorar a internacionalização curricular nas Universidades públicas brasileiras, mostrando através dos resultados que o processo de planejamento precisa de uma renovação contínua, por meio de modelos de aprendizagem, mudanças e desenvolvimento organizacional. Além disso, o PE é fator fundamental para a internacionalização, assim como para a produção de modelos de planejamento consolidados para se atingir os objetivos desejados.

Já Nunes et al. (2017) reflete sobre o Planejamento e a Avaliação Institucional, implementados pelo SINAES. Segundo seus resultados, a avaliação institucional articulada ao planejamento pode ser utilizada como uma ferramenta na busca por soluções às fragilidades apontadas pelo PE. Como contribuição, é de competência da instituição de ensino superior proporcionar mudanças contínuas em benefício da comunidade acadêmica.

O artigo de Paz et al. (2017) analisou o contexto do PE de uma Faculdade de Ciências Políticas e Jurídicas localizada em Arequipa (Peru), nos quais resultaram em sete matrizes que auxiliaram a formulação de uma matriz de decisão final. Portanto, tornou-se possível a implementação de estratégias de atração e manutenção estudantes com excelentes níveis de

formação, contribuindo para o desenvolvimento econômico, social, ambiental e humano de sua área de influência e de seu país.

No que se refere a Pereira Junior et al. (2019) o seu trabalho analisa as limitações digitais dos usuários na utilização de uma ferramenta de apoio ao PE em uma Universidade Federal Brasileira, obtendo com resultados que a principal limitação encontrada é a limitação comportamental. O presente estudo demonstra que a interação entre as partes afeta e é afetada pelas atitudes, comportamentos e cognição das pessoas. Assim, o estudo forneceu uma primeira contribuição de ordem prática à própria unidade analisada.

Zabotto et al. (2019) analisou o PE de quatro gestões sucessivas de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) brasileira. Nos resultados identificou-se que houve uma evolução no desenvolvimento dos processos de planejamento nas gestões, tendo sido acumuladas competências para a implementação de tais processos. Como contribuição foi construído um roteiro dos processos de PE das quatro gestões estudadas, configurando-se no principal resultado obtido pela pesquisa efetuada.

Já para Moreira et al. (2020) verificou se na implementação do PE, a Cultura Organizacional nas Universidades é fator relevante para sua implantação. Tal pesquisa identificou que a adoção do PE requer adaptações em conjunto com a Cultura Organizacional. De forma geral, as pesquisas brasileiras têm um enfoque interno do PE e da Cultura Organizacional, enquanto as pesquisas internacionais buscam a análise das interferências externas.

A dissertação de Gomides (2019) analisou se seria possível mensurar a implementação e acompanhamento do PE em IES através de padrões pré-estabelecidos, tendo como resultado principal que a falta da adoção de práticas de governança em tecnologia da informação, tais como gestão de risco, segurança da informação, gestão de pessoas, por exemplo, não condizem com a necessidade e os objetivos institucionais. Tal trabalho contribuiu para confirmar que devem existir mensurações para se avaliar o PE.

No que se refere a Fernandes et al. (2019) seu trabalho teve como objetivo analisar o PDI da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Como resultado ficou evidenciado que o correto planejamento permite as instituições estarem melhor preparadas para atuarem no dinâmico mundo contemporâneo. Almejou-se com este estudo contribuir para o universo de trabalhos e artigos sobre a temática de planejamento em instituições públicas de ensino superior no Brasil, bem como contribuir com a UTFPR.

Pinto et al. (2022) analisou estudos que mostraram como foram adotadas as ações em seu PE que dinamizaram a atuação da gestão das IES no Brasil. Os resultados apresentam um

quadro de formulação que identificou os pontos comuns das abordagens dos autores sobre o PE na gestão de pessoas, na gestão de projetos universitários, e na gestão do PDI das IES brasileiras. Como contribuição foi possível detectar que o gestor consegue estabelecer a direção de longo alcance.

Já Salerno et al. (2018) investigou os desafios encontrados pelas IES para a elaboração do PDI, em especial a Universidade Estadual de Londrina (UEL). Os resultados demonstraram que a participação na elaboração do PDI não ocorreu com toda comunidade acadêmica, ficando restrita aos diretores dos Centros Administrativos. Deste modo, tal trabalho contribuiu para evidenciar que a gestão universitária precisa melhorar a comunicação entre os atores envolvidos para implementar o PE.

O trabalho de Bergamini et al. (2021) teve como objetivo analisar o PE instituído pelos Institutos Federais localizados em Minas Gerais, tendo o PDI como instrumento principal deste processo. Os resultados mostraram que ainda existem dificuldade no processo de implementação, monitoramento e controle das ações propostas. Este trabalho contribuiu, no campo teórico, para o desenvolvimento de outros estudos na área de PE nas instituições federais de ensino, especificamente ao que concerne o PDI.

A dissertação de Kawahara (2021) procurou desenvolver uma proposta de PE que oportunize a inovação organizacional e ampare empreendimentos em inovação aberta no Campus Avançado de Jandaia do Sul da Universidade Federal do Paraná (UFPR), obtendo como resultado um itinerário para a realização de alterações do instrumento delineado. Tal itinerário contribuiu para construção de um instrumento de intervenção capaz de balizar os atos da entidade explorada.

No que se refere a Lima et al. (2022), seu trabalho investigou o cenário da Gestão do Conhecimento (GE) na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) no que tange aos fluxos de conhecimento relacionados às suas atividades administrativas. Os resultados mostraram que a instituição não possuía uma estratégia de GE. As contribuições dessa pesquisa se balizaram no incentivo a aprendizagem, com a melhoria da oferta de cursos de capacitação, além do oferecimento de treinamento relacionado a gestão do conhecimento.

Barbosa et al. (2022) identificou quais as estratégias de Internacionalização de Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* de uma universidade pública do Para. Como resultados, verificou-se alguns aspectos que necessitam ser aprimorados no que se refere a internacionalização. Destaca-se para evidências desse trabalho a necessidade de as universidades apresentarem um PE com propostas efetivas para internacionalização de seus programas.

A tese de Oliveira (2022) teve como objetivo geral analisar como as práticas de Governança Pública na universidade impulsionam a busca pela excelência em gestão na geração de valor para a sociedade. Os resultados mostraram que as práticas de governança na Universidade encontram-se em processo de implantação ou já consolidadas. Enfim, a expectativa é de que o presente trabalho estimule teóricos e pesquisadores do campo de estudo da gestão universitária.

Já a tese de Lacerda Junior et al. (2022) teve por objetivo analisar as práticas da gestão da informação (GE) na Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Ensino de Matemática e no Departamento de Matemática (CCEN) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). A análise dos dados indicou que as unidades pesquisadas precisavam de inovações e ferramentas simples que facilitassem a consulta de informações. Nesse contexto, foi produzido um manual contendo ferramentas e práticas que poderiam ser utilizadas para atender as necessidades do programa.

O Trabalho de Atvars et al. (2020) relata a implantação da gestão estratégica na Universidade Estadual de Campinas. Os principais resultados desse processo foram a redefinição da Identidade Organizacional, o reconhecimento das 4 grandes Áreas Estratégicas e das 13 Estratégias Corporativas, a elaboração do Mapa Estratégico e da Cadeia de Valor. Uma contribuição aprendida neste trabalho se refere aos diversos desafios relacionados com a falta de cultura dos gestores e administradores em processos estruturados de planejamento.

No que se refere a Paulus et al. (2021) seu trabalho teve como objetivo estabelecer a associação entre a gestão do risco ao PE em uma instituição pública de ensino. Como resultado, foi apresentada uma matriz associando os riscos estratégicos ao PE, como uma ferramenta de maior eficiência à gestão da instituição. Como contribuições evidenciou-se uma ferramenta mais eficiente para a gestão da instituição associada ao PE da instituição.

Souza et al. (2021) analisou as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças relacionadas ao Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) do Instituto Federal Baiano. Como resultados, foram identificados os pontos fortes e fracos do NIT/IF Baiano, importantes para auxiliar nas decisões dos gestores, na construção do PE. Como contribuições, ressalta-se a importância da inovação para o fomento tecnológico e científico com o intuito de obter soluções e benefícios para a sociedade.

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

demonstrar que esses gestores precisam de suporte nas relações pessoais, ocupacionais e orçamentárias.

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

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

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

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

No que se refere a Dalmau et al. (2020), seu trabalho buscou identificar as competências necessárias para a realização do PE de um programa de pós-graduação através dos membros do colegiado, quando foram encontradas diversas competências, de fato, importantes no processo de construção do PE, tendo como contribuição o fato de que as competências são fundamentais para excelência das decisões e do PE em um ambiente de Pós-Graduação.

Barbosa et al. (2016) analisou as competências gerenciais associadas ao papel de professor-gestor em universidades federais à luz do modelo proposto por Mendonça et al.

(2012). As competências gerenciais esperadas indicaram aproximação com os componentes cognitivo, comportamental, ético e político assinalados por Mendonça et al. (2012) para os saberes de gestão, contribuindo com o entendimento sobre as competências dos professores-gestores de instituições federais de ensino superior.

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

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

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

Costa et al. (2022), detalhou o perfil de competências gerenciais dos diferentes níveis hierárquicos de uma instituição pública brasileira, permitindo a descrição de um perfil de competências amplo e diversificado, de acordo com o cenário atual dos gestores públicos, tendo como contribuição a possibilidade de mapear o perfil de competências gerenciais da organização e estruturar programas de desenvolvimento gerencial.

Já Baeta et al. (2021), especificou as competências para as atividades desenvolvidas pelos servidores na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), tendo como resultado a apresentação de um grupo de dez competências, passíveis de observação e avaliação no trabalho, possibilitando o estabelecimento de um perfil almejado e uma padronização da política de desenvolvimento de pessoal da Instituição.

Freitas et al. (2022), objetivou a criação de evidências de validade de uma escala de competências gerenciais para o setor público, possibilitando diagnósticos e pesquisas sobre

competências de gestores públicos de diversos poderes, segmentos, cargos, níveis hierárquicos e comparações interinstitucionais.

Para simplificar o entendimento dos estudos correlatos, dividimos os trabalhos citados em 4 áreas temáticas importantes para essa dissertação, como pode ser observado no quadro 12:

Quadro 12 – Estudos Correlatos (esquemático por temática)

TEMÁTICAS	AUTORES
Gestão de Competências (GC)	Baeta et al. (2021) / Barbosa et al. (2016) / Cavalcante et al. (2021) / Costa et al. (2022) / Frade (2020) / Freitas et al. (2022) / Landfeldt (2016) / Machado (2019) / Nascimento et al. (2021) / Perseguino et al. (2017) / Silva (2020)
Gestão Pública (GP)	Atvars et al. (2020) / Barbosa et al. (2022) / Lacerda Junior et al. (2022) / Langrafe et al. (2020) / Lima et al. (2022) / Melo (2020) / Neis et al. (2013) / Nunes et al. (2017) / Oliveira (2022) / Paulus et al. (2021) / Rosas (2013) / Souza et al. (2021)
Planejamento Estratégico (PE)	Alves et al. (2018) / Barcellos et al. (2018) / Bergamini et al. (2021) / Cândido (2016) / Costa (2014) / Dias et al. (2018) / Falqueto et al. (2019) / Fernandes et al. (2019) / Gomides (2019) / Henn et al. (2017) / Kawahara (2021) / Maciel (2020) / Magalhães et al. (2018) / Moreira et al. (2020) / Paz et al. (2017) / Pereira Junior et al. (2019) / Pinto et al. (2019) / Pinto et al. (2022) / Salerno et al. (2018) / Siedschlag et al. (2016) / Silva (2013) / Silva (2015) / Silva (2016) / Zabotto et al. (2019)
Combinação entre GC, GP E PE	Dalmau et al. (2020) / Machado (2020) / Martins et al. (2021)

Fonte: Autor (2022)

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

3 METODOLOGIA

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

3.1 ABORDAGEM QUALITATIVA

O estudo se propôs a investigar como a GC pode contribuir para a construção do PE nos PPGs no âmbito do CTRN/UFCG. Foi realizada também com base em um método qualitativo, tendo em vista que isso permite uma maior dinâmica na pesquisa e maior coesão na operacionalização do estudo.

No que diz respeito à abordagem metodológica, cabe frisar que a adoção de pesquisas do tipo qualitativa, ocorre em virtude da necessidade de explicar os motivos para as respostas encontradas e as formas de encontrar novos modelos de solução, sem necessariamente se utilizar de quantificadores para comprovar fatos. Na visão de Denzin e Lincoln (2006), a palavra qualitativa enfatiza as qualidades das entidades e os processos que não podem ser examinados ou medidos experimentalmente em termos de quantidade.

Segundo Goldenberg (1997), esse tipo de abordagem não se preocupa com representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização. Além de que possibilita a construção de um método próprio, específico e adaptável para a pesquisa.

3.2 MÉTODO DE ABORDAGEM

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

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), o objetivo do método indutivo é alcançar conclusões de teor mais amplo, quando comparadas ao conteúdo das premissas que foram utilizadas como base do pensamento, partindo de dados particulares para se chegar a uma verdade geral ou universal.

Segundo Gil (2008), a importância do método indutivo na constituição das ciências é inegável, já que permitiu que os pesquisadores priorizassem a adoção da observação como procedimento crucial para atingir o conhecimento científico, em vez da postura especulativa nas pesquisas.

3.3 MÉTODO DE PROCEDIMENTO

A pesquisa foi baseada em um estudo de caso, a partir das informações colhidas através de formulários, entrevistas, análises documentais e observação de evidências. Considerando os pontos enumerados, compreende-se que o uso do método estudo de caso se dá em razão da necessidade de análise em um contexto dinâmico para alcance dos objetivos do projeto.

Para Yim (2001), o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes, baseadas em duas fontes de evidências necessárias ao seu embasamento: a observação direta e as entrevistas.

Já para Clemente Junior (2012), esse tipo de método é adequado para trabalhos que permitem ao pesquisador construir seus próprios caminhos e ajustar seu projeto metodológico na busca dos objetivos propostos. Além disso, permite ao pesquisador a utilização de uma ampla variedade de evidências, advindas de análises documentais, visitas de campo, entrevistas e observação participante.

3.4 SUJEITOS DA PESQUISA

O público alvo da pesquisa foi composto por 16 gestores subdivididos em:

- 01 Pró-Reitor da PRPG;
- 01 Coordenador de Pós-Graduação da PRPG;
- 06 Coordenadores dos Programas de Pós-Graduação do CTRN;

- 08 Docentes e Técnicos Administrativos dos Programas de Pós-Graduação do CTRN envolvidos com o Planejamento Estratégico;

Os PPGs vinculados ao CTRN são: Engenharia Agrícola (Doutorado e Mestrado), Engenharia Civil e Ambiental (Doutorado e Mestrado), Engenharia de Alimentos (Mestrado), Engenharia e Gestão de Recursos Naturais (Doutorado e Mestrado), Exploração Petrolífera e Mineral (Mestrado) e Meteorologia (Doutorado e Mestrado).

3.5 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Com o objetivo de identificar em estudos realizados anteriormente quais são os fatores que influenciam na construção e implementação do PE nas IES, em específico no que se referem a competências, a fase inicial da pesquisa foi composta pela pesquisa bibliográfica e análise bibliográfica, através dos seguintes mecanismos de busca para coleta de dados: Portal de Periódico Capes, Google Acadêmico, SciELO, Plataforma *Spell* e *Web of Science*, com o objetivo de obter dados secundários da pesquisa.

Após identificação dos fatores relevantes para a pesquisa, através da análise bibliográfica, foram utilizados os mecanismos da entrevista, dos formulários e da observação de evidências para a realização da coleta de dados necessários à análise da pesquisa e a definição dos contrastes de resultados com as pesquisas bibliográficas que são bases do referencial teórico.

Inicialmente foi realizada a análise situacional de cada programa de pós-graduação, através da verificação de informações por meio de entrevistas, formulários e observação. Foi utilizado o apêndice F para realização de tal etapa. Nesta fase foi possível obter dados primários e secundários. Foi utilizada a Análise SWOT para a realização da Análise Situacional dos programas de pós-graduação, com o foco de se obter os pontos fortes e fracos, no ambiente interno, e as oportunidades e ameaças, no ambiente externo.

Posteriormente, foi realizada a pesquisa espontânea para obtenção de dados primários, que foi composta pelos roteiros de entrevistas – apêndices A, B, C e D – além da apresentação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Apêndice E – para os pesquisados, onde foi possível identificar as competências individuais dos gestores de forma natural, sem nenhum direcionamento do pesquisador, através das respostas dos participantes. Ademais, nessa etapa, também foi possível entender o patamar de desenvolvimento do PE nos programas de pós-graduação e na PRPG.

A etapa seguinte foi a pesquisa estimulada para obtenção de dados primários, onde as competências atreladas ao PE, encontradas na pesquisa bibliográfica, conforme o quadro 13, foram apresentadas por meio de formulários aos gestores, afim de se obter parâmetros de importância sobre cada uma delas, sendo utilizado a escala Likert para aferição das informações, conforme Apêndice G.

3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

As informações do estudo de caso foram coletadas por meio de formulários, entrevistas, análises documentais e observação de evidências juntamente ao pró-reitor de pós-graduação, ao coordenador da pós-graduação e aos coordenadores dos programas de pós-graduação da UFCG, assim como aos membros das comissões de PE vinculados aos programas de pós-graduação do CTRN e aos demais participantes do PE vinculado aos PPGs. A partir das informações coletadas, foi realizado um comparativo com a literatura existente, e a partir das demandas existentes para o PE nos PPGs da UFCG, foi proposto um plano de ação para nortear essas ações de planejamento estratégico, com base nas competências dos gestores.

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

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

Após a definição das competências através de 3 eixos: pesquisa bibliográfica, pesquisa espontânea e pesquisa estimulada, foi possível obter as competências mais importantes para o planejamento estratégico, segundo esta pesquisa, conforme o apêndice H, que foi utilizada para se calcular a média ponderada das competências.

Em cada pesquisa foi atribuída uma nota para cada competência, de acordo com a Escala de Avaliação de Competência (Figura 14), baseada nos princípios de Avaliação de

Desempenho, por meio da teoria dos Indicadores de Desempenho para mensuração de eficiência. A pesquisa bibliográfica foi dimensionada com peso 2, a pesquisa estimulada com peso 4 e a pesquisa espontânea com peso 6. A pesquisa espontânea possui peso maior por não haver uma lista pré-definida de competências apresentada ao entrevistado, o que supõe uma maior dificuldade de sua pontuação. Já a pesquisa bibliográfica teve o menor peso por representar dados secundários.

Após o cálculo dessa média ponderada, construímos o Mapa das Competências (Figura 15), onde foram elencadas as competências mais relevantes para a construção do PE em programas de pós-graduação. Esse Mapa das Competências dá suporte para que os programas de pós-graduação realizem a identificação dos atores que podem ter maior competência para assumir as tarefas relacionadas à construção do PE nesses PPGs.

A definição dos atores para a construção do PE pode ser realizada através da atribuição de notas às competências individuais de cada ator, estipulando pesos para as competências mais ou menos relevantes, e realizando a média ponderada para se atribuir uma nota ao avaliado. Posteriormente, pode ser realizada a Avaliação 360°, através da autoavaliação, da avaliação da chefia e dos demais membros que atuam com o avaliado, para se chegar a uma nota final do ator que irá construir o PE nos PPGs – Apêndice I.

Após a definição dos atores mais competentes para a implantação do PE, pode-se utilizar a ferramenta BSC para delimitar por escopo as metas e objetivos estratégicos a serem definidos pelos programas. Tais etapas dividem essas estratégias em: Orçamentárias, de Usuários, de Processos Internos e de Aprendizagem e Conhecimento.

As metas estratégicas podem ser priorizadas utilizando a Matriz GUT, definindo fatores de Gravidade, Urgência e Tendência, calculados conforme a Figura 05. A partir dessas duas ferramentas, construímos a Matriz de Prioridades do Planejamento Estratégico – Apêndice K.

Dadas essa sequência de informações, foi construído um Plano de Ação com o objetivo de nortear as ações que envolvem desde o passo da escolha dos atores que irão iniciar a construção PE até o acompanhamento de seus resultados. Esse plano está descrito no capítulo 6 deste trabalho.

Também foi construído um Relatório Técnico – Apêndice K, no intuito de mostrar aos gestores de forma mais objetiva, como se deve construir todo esse processo de construção do PE balizado pela competência dos diversos atores que compõem os programas de pós-graduação.

3.7 MODELO DE ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS

A pesquisa bibliográfica (Quadro 13) demonstrou as principais competências no âmbito das IES, de acordo com os trabalhos definidos por 10 referências bibliográficas, incluindo artigos, dissertações, teses, instrumentos legais e orientações internacionais, que serviu de base comparativa para a pesquisa de campo que foi realizada nos programas de pós-graduação do CTRN/UFCG.

Quadro 13 – Competências obtidas por levantamento bibliográfico

COMPETÊNCIAS	CONCEITOS DAS COMPETÊNCIAS
CATEGORIA: Competências Comportamentais	
Comunicação	Capacidade de utilizar a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita, escutando e expressando conceitos e ideias forma efetiva, desenvolvendo-os com clareza, comunicando propósitos, planos e estratégias, e estabelecendo uma comunicação empática, persuasiva e influente, inspirando confiança, através de narrativas que representem e legitimem a atuação da organização Referências: Baeta et al. (2021); Brasil (2021); Costa et al. (2022); Dalmau et al. (2021); Freitas et al. (2022); Pereira (2011)
Ética	Apresentar postura ética profissional no exercício de suas atribuições, responsabilizando-se pelo registro, cuidado e publicação das informações e dos atos praticados, colocando em prática os valores e princípios socialmente aceitos e os definidos no código de ética do servidor, realizando suas atividades profissionais com responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade Referências: Baeta et al. (2021); Brasil (2021); Freitas et al. (2022); Pereira (2011); Silva (2011)
Gestão de Conflitos	Gerenciar as dificuldades interpessoais e conflitos da equipe de trabalho, pacificando as situações problemas sempre que possível, influenciando também o conflito para aumentar a competitividade e a produtividade quando necessário Referências: Costa et al. (2022); Freitas et al. (2022); Pereira (2011)
Gestão de Crises	Antecipar, identificar e administrar a ocorrência de situações de risco, construindo soluções criativas, estratégicas e tempestivas adequadas ao contexto, agindo em face de situações de imprevisibilidade e escassez, demonstrando reação quando sob pressão Referências: Brasil (2021); Costa et al. (2022)
Gestão de Tempo	Gerenciar o tempo para realização das suas atividades laborais, organizando de forma a atender toda a demanda no horário de trabalho, administrando da melhor maneira possível o cronograma estipulado, deixando disponíveis horários para atividades sociais e familiares Referências: Dalmau et al. (2021); Freitas et al. (2022)
Liderança	Gerenciar pessoas, sem exercer a autoridade, influenciando o comportamento e conduzindo a equipe, promovendo ações que influenciem o comportamento das pessoas na geração de ideias e no estabelecimento de diretrizes no contexto da atividade profissional Referências: Costa et al. (2022); Dalmau et al. (2021); Freitas et al. (2022); OCDE (2022); Pereira (2011); Silva (2011)
Relacionamento Interpessoal	Desenvolver empatia, mantendo a capacidade de relacionamento em nível individual e grupal, relacionando-se de modo adequado, pacífico e cordial com os atores da IES, promovendo o bom atendimento às pessoas que o procuram no sentido de trazer harmonia para o ambiente de trabalho Referências: Baeta et al. (2021); Dalmau et al. (2021); Freitas et al. (2022); Mendonça et al. (2012); Pereira (2011); Silva (2011)
Responsabilidade	Cumprir compromissos, atribuições e autoria de atividades e ações, mobilizando atitudes para o gerenciamento das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho, esforçando-se para honrar seus compromissos e alcançar os resultados, demonstrando

	<p>comprometimento com as atividades desenvolvidas na instituição</p> <p>Referências: Baeta et al. (2021); Costa et al. (2022); Dalmau et al. (2021); Pereira (2011); Silva (2011)</p>
CATEGORIA: Competências Estratégicas	
Gestão de Mudanças	<p>Antecipação às mudanças em nível estrutural, de processos, na cultura da instituição e no comportamento, de acordo com o ambiente sócio-político e as inovações relacionadas aos recursos, políticas públicas e novas legislações, criando um ambiente propício à experimentação e à melhoria contínua, encorajando ideias e novas formas de se trabalhar, adotando medidas incrementais ou disruptivas para que a organização responda adequadamente ao contexto e se prepare para cenários futuros</p> <p>Referências: Brasil (2021); Costa et al. (2022); Freitas et al. (2022); Mendonça et al. (2012); Meyer (2006); OCDE (2022); Silva (2011)</p>
Gestão Estratégica	<p>Elaborar estratégias de acordo com a análise do contexto e das diretrizes institucionais, superando o desempenho padrão, apresentando soluções alinhadas ao cumprimento de metas e objetivos estratégicos das organizações públicas, garantindo o atendimento das necessidades dos usuários e dos cidadãos</p> <p>Referências: Brasil (2021); Costa et al. (2022); Freitas et al. (2022); OCDE (2022); Pereira (2011)</p>
Mentalidade Digital	<p>Domínio de novas tecnologias disponíveis na instituição e Tecnologias de informação e comunicação (TIC), integrando as TICs com os modelos de gestão, com os processos de tomada de decisão e com a geração de produtos e serviços e os meios de comunicação interna, externa e de relacionamento com usuários</p> <p>Referências: Brasil (2021); Mendonça et al. (2012); Meyer (2006)</p>
Tomada de Decisão	<p>Capacidade de delegar decisão e ação, utilizando os recursos necessários para identificar o problema, examinando alternativas, selecionando informações, criando bases mais racionais de decisão a fim de agilizar e facilitar os processos e as ações.</p> <p>Referências: Freitas et al. (2022); Meyer (2006)</p>
Visão de Futuro	<p>Capacidade de ousar e correr riscos decorrentes de suas ações e decisões estratégicas, dando um sentido claro de direção e do futuro planejado, adotando uma visão sistêmica e uma posição estratégica diferenciada, tomando decisões com um nível de complexidade maior, construindo o futuro baseado nas oportunidades visualizadas nos ambientes interno e externo, construindo cenários e traçando diretrizes estratégicas para a organização e para a sociedade, tendo por base as características históricas, o contexto e as tendências em âmbito local, regional, nacional e internacional, prospectando cenários para além do futuro imediato</p> <p>Referências: Brasil (2021); Costa et al. (2022); Freitas et al. (2022); Meyer (2006)</p>
CATEGORIA: Competências Formativas	
Auto Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas	<p>Elaboração de ações que proporcionem o desenvolvimento profissional do servidor, alinhado às estratégias institucionais, permitindo uma formação técnica e empírica, realizando treinamentos, capacitações e qualificações para desenvolver-se profissionalmente e aperfeiçoar-se nos processos de trabalho, construindo sua identidade de líder, empregando o autoconhecimento e a inteligência emocional, autorregulando suas emoções de modo a construir uma cultura organizacional fundada em valores humanos, identificando suas capacidades e limitações, assumindo o compromisso pelo próprio desenvolvimento, mediante a adoção de uma postura de abertura à aprendizagem contínua</p> <p>Referências: Baeta et al. (2021); Brasil (2021); Costa et al. (2022); Freitas et al. (2022); Pereira (2011)</p>
Capacidade Analítica	<p>Capacidade objetiva em saber utilizar informações, sejam elas úteis ou estratégicas, avaliando e interpretando dados, informações e documentos, relacionando-os de forma lógica com as normas jurídicas vinculadas ao trabalho, construindo soluções inovadoras e efetivas para problemas de baixa, média ou elevada complexidade com a utilização de dados (numéricos e não numéricos) e evidências que aumentem a precisão e viabilidade das soluções</p> <p>Referências: Baeta et al. (2021); Brasil (2021); Mendonça et al. (2012);</p>

	Meyer (2006)
Gestão Normativa	Entendimento relacionado a legislação, aos processos gerenciais e operacionais, adequando o seu exercício funcional ao que determina a legislação e as normas vigentes Referências: Dalmau et al. (2021); Freitas et al. (2022); Silva (2011)
Visão Sistêmica	Identificação de aspectos sociais, econômicos e políticos do ambiente de trabalho na tomada de decisão, apresentando entendimento global e integrado da instituição, sua estrutura organizacional, os processos de trabalho, as rotinas e normas estabelecidos, identificando os principais marcos institucionais que podem impactar os processos decisórios e a gestão de programas e projetos no âmbito do setor público, encontrando as tendências sociais, políticas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional Referências: Brasil (2021); Baeta et al. (2021); Dalmau et al. (2021); Mendonça et al. (2012); Pereira (2011); Silva (2011)
CATEGORIA: Competências Funcionais	
Gestão de Controle	Controlar as atividades cotidianas, de maneira a encontrar as informações necessárias, atendendo às solicitações em tempo hábil e aprimorando os métodos utilizados, fornecendo feedback sempre que necessário para o aprimoramento das atividades e ações Referências: Costa et al. (2022); Freitas et al. (2022); Mendonça et al. (2012)
Gestão de Planejamento	Capacidade para realizar o alinhamento entre os recursos disponíveis e capacidades existentes, diante das influências do ambiente e das definições estratégicas, através do planejamento e/ou planejamento estratégico Referências: Baeta et al. (2021); Freitas et al. (2022); Silva (2011)
Gestão Gerencial	Domínio de processos administrativos e burocráticos em nível micro e macro organizacional, gerenciando de forma competente e estratégica os atos da organização, orientando suas ações com base em desempenho, metas, resultados e seus impactos, construídos de forma aderente ao contexto organizacional social existente, identificando as necessidades e expectativas dos usuários em relação aos serviços do Estado, envolvendo a sociedade no processo de formulação e implementação de políticas e serviços públicos Referências: Costa et al. (2022); Dalmau et al. (2021); Freitas et al. (2022); Silva (2011)
Processos de Trabalho	Conhecimento acerca do setor de trabalho e sua relação com outras unidades, assumindo a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, mensurando as suas consequências, estabelecendo prioridades, maximizando a utilização dos recursos e realizando a tomada de decisão com base no planejamento e nas estratégias institucionais Referências: Mendonça et al. (2012); Pereira (2011); Silva (2011)
Trabalho em Equipe	Colaborar para o alcance dos resultados da equipe, participando de um esforço coletivo para resolução dos problemas, desenvolvendo ações compartilhadas para cumprir as atividades por meio de cooperação mútua, colaborando e cooperando em atividades desenvolvidas coletivamente para atingir metas compartilhadas, identificando repercussões de suas ações para o êxito ou alcance dos objetivos estabelecidos pelo grupo Referências: Baeta et al. (2021); Brasil (2021); Costa et al. (2022); Dalmau et al. (2021); Mendonça et al. (2012); OCDE (2022)
CATEGORIA: Competências Político-Sociais	
Articulação Política	Estabelecer parcerias cooperativas com setores internos, externos e outras instituições, visando à construção coletiva de soluções institucionais, coordenando interesses e gerindo conflitos, favorecendo a governabilidade por meio da construção de coalizões e consensos em torno de agendas de interesse comum, mobilizando e mantendo redes confiáveis e abertas com <i>stakeholders</i> que são, ou podem vir a se tornar, atores importantes para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição, e construindo parcerias e relações institucionais, atuando em um ambiente de governança em rede Referências: Brasil (2021); Costa et al. (2022); Freitas et al. (2022)
Interação Social	Capacidade de interagir com os outros, tornando claro e aceitável suas decisões e objetivos, relacionando com a equipe através de valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade

	Referências: Baeta et al. (2021); Freitas et al. (2022); Mendonça et al. (2012); Pereira (2011); Silva (2011)
Interesse Público	Envolve a geração de soluções por meio da junção de partes, criatividade e criação de soluções que não estão prontas, corroborando com a defesa dos interesses institucionais, utilizando os bens públicos em benefício da sociedade Referências: Freitas et al. (2022); Pereira (2011); Silva (2011)

Fonte: Autor (2023)

Esse modelo apresentado serviu de base para a construção da pesquisa estimulada, assim como para o plano de ação e o relatório técnico, tendo em vista que tais competências foram evidenciadas como destacadas na pesquisa bibliográfica.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa realizada teve como foco principal identificar as competências dos gestores e dos responsáveis pelo PE na instituição, comparando os resultados com a literatura científica existente sobre a temática das competências.

Para isso, o capítulo foi dividido em oito seções: na primeira seção foi realizada a Análise Situacional dos programas de pós-graduação; na segunda seção foi constituída uma análise do levantamento bibliográfico, com informações percentuais; na terceira seção foi construído o perfil dos respondentes da pesquisa, a partir da pesquisa de campo realizada; na quarta seção foram delimitadas as atividades dos gestores; na quinta seção foram identificadas as competências mais destacadas dos gestores, através da pesquisa espontânea; na sexta seção foi apresentado o cenário do planejamento estratégico nos programas de pós-graduação; na sétima seção foram identificadas as competências mais destacadas dos gestores, através da pesquisa estimulada; e na oitava seção foi apresentado o mapa de competências para o planejamento estratégico.

4.1 ANÁLISE SITUACIONAL

Neste capítulo será apresentada a história da UFCG, o cenário atual, as construções do PDI e do Relatório de Gestão da instituição, além da Análise situacional dos Programas de Pós-Graduação que serão pesquisados, com o perfil dos respondentes, o perfil dos setores e a análise dos ambientes internos e externos de cada PPG.

4.1.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

A UFCG, embora tenha sido criada a partir do desmembramento da UFPB em 2002, através da Lei Federal 10.419 de 9 de abril de 2002, inicia a sua história em 1952, com a criação da Escola Politécnica, pioneira em ensino superior no interior nordestino. Em 1960, a Escola Politécnica e a Faculdade de Ciências Econômicas, criada em 1955, são federalizadas, por meio da Lei Federal 3.835 de 13 de dezembro de 1960, e se tornam um campus universitário da UFPB, na cidade de Campina Grande (PDI/UFCG, 2022).

Com o desmembramento da UFPB, os campi localizados nas cidades de Campina Grande, Patos, Sousa e Cajazeiras passaram a integrar a UFCG – Figura 08. Posteriormente, foram instalados os campi Cuité (2005), Pombal (2006) e Sumé (2008). Com essa estrutura, a

instituição conta com 11 centros de Ensino, ofertando cursos de ensino superior (97 graduações, 35 mestrados e 12 doutorados) e da educação básica (infantil, médio e técnico) (PDI/UFCG, 2022).

Figura 08 – Campi e Centros de Ensino da UFCG



Fonte: PDI/UFCG (2022)

A UFCG é normatizada com base em seu Estatuto, por meio da Resolução nº 05/2002, e do seu Regimento Geral, por meio da Resolução nº 04/2004. Além dessas normas, existem também outras relacionadas à Reitoria, aos Colegiados, às Pró-Reitorias e aos Centros e Unidades Acadêmicas, que balizam todo o regramento da instituição.

4.1.2 PDI DA UFCG

O PDI é uma ferramenta estratégica de planejamento e gestão adotada pela UFCG para nortear sua filosofia de trabalho, partindo da definição da missão, de seus valores e de sua visão para o futuro (PDI/UFCG, 2022).

Em 2017, o PDI sofreu uma atualização por meio do Decreto 9.235/2017, que orientou sobre a construção dos objetivos, metas e indicadores para nortear as ações das Instituições Federais de Ensino Superior (PDI/UFCG, 2022).

O PDI da UFCG, com ciclo para o período entre 2020 e 2024, começou a ser construído em 2017, sendo resultado de consultas públicas, visitas técnicas e diálogos com os diferentes atores da universidade. O documento é composto por três eixos centrais, a saber (PDI/UFCG, 2022):

- **Perfil institucional** (Princípios, Missão, Visão, Estrutura Administrativa e Aspectos Orçamentários);
- **Desenvolvimento Institucional** (Projeto Pedagógico Institucional e Plano de Gestão);
- **Plano de Obras** (Diagnóstico Estrutural e Obras Estratégicas).
- **Monitoramento** (Indicadores e Relatório de Desempenho)

No que se refere ao Perfil Institucional, Rocha (2021) afirma que a identidade institucional representa o estágio inicial do planejamento estratégico, compreendendo um conjunto de etapas onde são identificados: a missão, a visão e os princípios institucionais da organização.

A missão da UFCG é produzir e promover conhecimento de vanguarda e transformação social. Já a visão é tornar-se referência nacional na formação acadêmica e na produção de ciência e tecnologia, com foco no desenvolvimento sustentável e socioeconômico (PDI/UFCG, 2022).

O Estatuto da UFCG, em seu 10º artigo, estabelece os princípios fundamentais para a Instituição, estando estes alinhados às bases constitucionais e aos objetivos institucionais. A figura 09 destaca quais são esses princípios norteadores da UFCG (PDI/UFCG, 2022).

Figura 09 – Princípios norteadores da UFCG



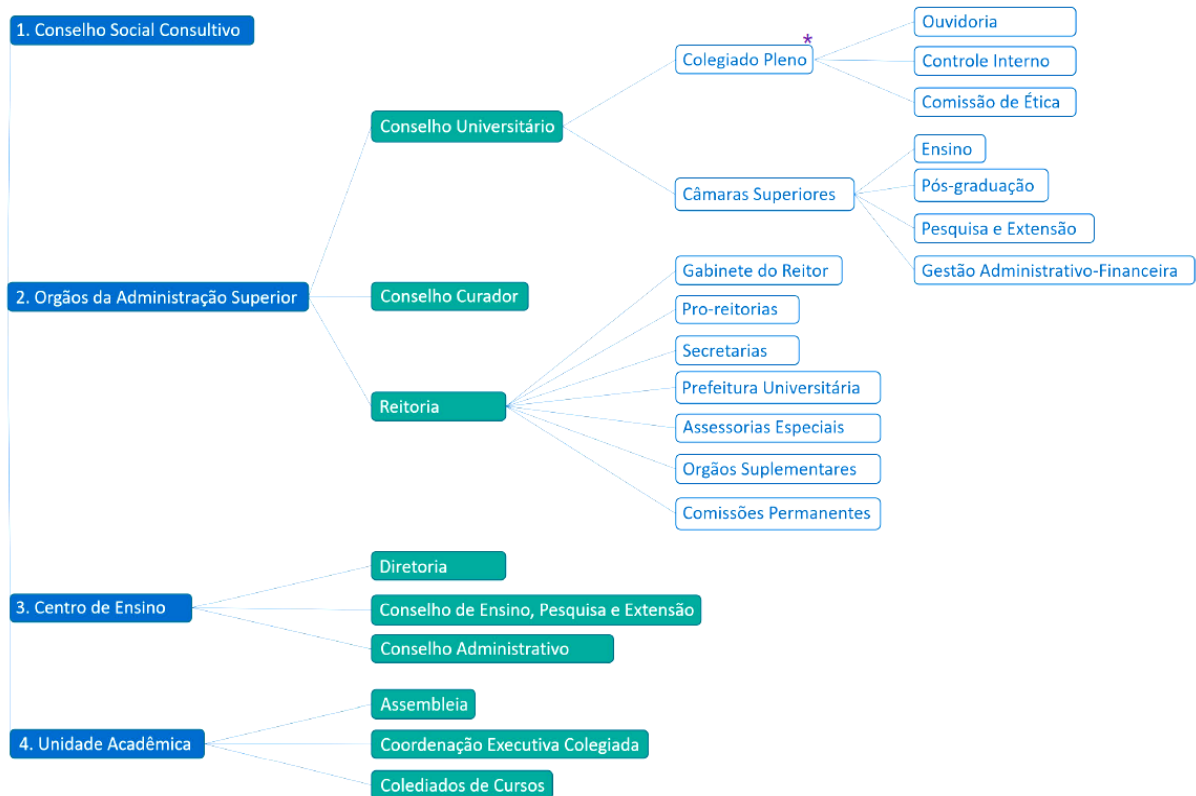
Fonte: PDI/UFCG (2022)

A estrutura administrativa da UFCG (Figura 10) é conduzida pelo Conselho Universitário – composto pelo Colegiado Pleno e câmaras superiores – a estrutura administrativa da UFCG possui os níveis hierárquicos definidos no Estatuto e nos seus regimentos (PDI/UFCG, 2022).

Partindo das unidades acadêmicas, a organização didático-pedagógica tem a sua base filosófica nos colegiados de curso e nos conselhos de Centro, com a participação de docentes, técnicos administrativos e discentes, nos termos da Lei 9.394/96 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. A estrutura multicêntrica também conta com núcleos docentes estruturantes, que auxiliam na atualização dos projetos pedagógicos dos cursos e permitem contínua avaliação das práticas acadêmicas (PDI/UFCG, 2022).

Conforme fundamentação constante no Regimento Geral da UFCG, em seus artigos 2º e 3º, a gestão universitária se efetiva mediante a atuação integrada entre os órgãos executivos e colegiados deliberativos, em um regime descentralizado com competências conferidas pelo Reitor aos dirigentes das unidades acadêmicas da instituição, resguardadas as prerrogativas de coordenação e supervisão dos órgãos da administração superior (PDI/UFCG, 2022).

Figura 10 – Organograma da Estrutura Administrativa da UFCG



Fonte: PDI/UFCG (2022)

Nos aspectos orçamentários, a UFCG é mantida com recursos oriundos do MEC, por meio da Lei Orçamentária Anual (LOA), tendo aplicados esses recursos em despesas obrigatórias (pessoal ativo, inativo e pensionistas) e despesas discricionárias (custeio = assistência estudantil, serviços terceirizados, energia, água, material de consumo e expediente,

bolsas acadêmicas, dentre outros; capital = obras, mobiliário, livros, equipamentos de laboratórios, computadores, dentre outros) (PDI/UFCG, 2022).

No que se refere ao Desenvolvimento Institucional, o planejamento institucional da UFCG é composto por metas e ações estratégicas especificadas em oito eixos de atuação: ensino, pesquisa e inovação, interação com a sociedade, assistência estudantil, internacionalização, dinâmica processual, recursos humanos, e gestão estratégica – inspirados nas discussões com a comunidade acadêmica.

Com base nas características acadêmicas e administrativas, os eixos de atuação foram organizados em dois aspectos: o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e o Plano de Gestão. O PPI estabelece estratégias e ações acadêmico-pedagógicas, contendo políticas de ensino, pesquisa e extensão – que ratificam a missão da universidade. Já o plano de gestão é responsável por otimizar a execução das atividades administrativas e acadêmicas.

Os quadros 14, 15, 16, 17, 18 e 19 demonstram de forma esquematizada o cenário estratégico da UFCG, a partir do PDI, onde são encontradas diversas metas e ações estratégicas para o alcance dos objetivos estipulados, com foco na gestão de competências e no planejamento estratégico da instituição.

Quadro 14 – PPI do Eixo Ensino

Projeto Pedagógico Institucional (PPI) – Eixo 1: ENSINO	
OBJETIVO: EXPANSÃO DA OFERTA DE VAGAS NA PÓS-GRADUAÇÃO	
METAS	1. Expandir em 5% as vagas em cursos de Pós-graduação Stricto Sensu e Lato Sensu da UFCG.
AÇÕES ESTRATÉGICAS	1) Realizar estudo para compatibilizar as áreas de concentração e as linhas de pesquisa às demandas da sociedade; 2) Revisar os regulamentos dos programas; 3) Incentivar e organizar a oferta de pós-graduações stricto sensu e lato sensu; 4) Fortalecer e expandir as parcerias nacionais e internacionais; 5) Ampliar os canais de divulgação dos programas.
OBJETIVO: MELHORIA DA QUALIDADE NA PÓS-GRADUAÇÃO	
METAS	1. Elevar em 20% o número de programas com conceito Capes ≥ 4 ; 2. Melhorar em 10% o conceito médio Capes; 3. Aumentar em 5% o Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD).
AÇÕES ESTRATÉGICAS	1) Revisar as normas e regulamentos acadêmicos; 2) Implementar sistema de avaliação interna dos programas; 3) Ampliar a qualificação e a capacitação dos docentes; 4) Incentivar a publicação em periódicos de alto fator de impacto; 5) Expandir as parcerias nacionais e internacionais; 6) Disponibilizar estrutura para oferta de disciplinas em EaD; 7) Criar o portal de egressos; 8) Implantar a Biblioteca Virtual.

Fonte: adaptado do PDI/UFCG (2022)

Conforme o quadro 14, as metas e ações estratégicas relacionadas ao eixo ensino visam a melhoria da pós-graduação. Importante ressaltar que as melhorias definidas nas metas estão diretamente relacionadas ao maior número de matrículas nos cursos ofertados, a

melhoria do rendimento dos alunos nas disciplinas e/ou ao alcance de melhores níveis de qualificação dos cursos de pós-graduação perante aos órgãos de avaliação do nível superior.

As IES atuam em um ambiente competitivo e instável que as impulsiona a buscar novas estratégias, se concentrando principalmente na geração de conhecimento aos seus discentes, com a busca pela melhoria nos processos de ensino e aprendizagem, bem como na construção do desenvolvimento econômico, social, ambiental e humano em diversas perspectivas (PAZ et al., 2019).

Quadro 15 – PPI do Eixo Pesquisa e Inovação

Projeto Pedagógico Institucional (PPI) – Eixo 2: PESQUISA E INOVAÇÃO	
OBJETIVO 1: MELHORIA DA PRODUÇÃO INTELECTUAL	
METAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manter o número de grupos de pesquisa ≥ 250; 2. Aumentar em 10% os projetos de pesquisa; 3. Catalogar 100% das publicações com Qualis Capes $\geq B2$ ou equivalente; 4. Registrar 75 ou mais propriedades intelectuais por ano; 5. Ampliar em 25% as bolsas institucionais de pesquisa, inovação e desenvolvimento.
AÇÕES ESTRATÉGICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1) Revisar as normas e os regulamentos da pesquisa e inovação; 2) Fortalecer o Núcleo de Inovação e Transferência de Tecnologia (NITT) e o Comitê de Inovação e Transferência de Tecnologia; 3) Manter os grupos de pesquisa atualizados; 4) Difundir informações sobre projetos e programas; 5) Criar plataforma digital da produção científica e da inovação; 6) Ampliar as parcerias nacionais e internacionais; 7) Promover e criar revistas científicas; 8) Implantar a Biblioteca Virtual; 9) Mapear as qualidades das publicações que estão sendo feitas, ou ainda estimular a publicação em periódicos reconhecidos nacional e internacionalmente.

Fonte: adaptado do PDI/UFCG (2022)

O quadro 15 apresenta as metas e ações estratégicas relacionadas ao eixo pesquisa e inovação, que tem como foco a melhoria da produção intelectual da instituição. As ações estratégicas são voltadas para o alcance de metas relacionadas ao aumento de projetos de pesquisa e de registro de propriedades intelectuais, assim como o incremento de número de pesquisadores e bolsas.

A pesquisa e a inovação estão no escopo da produção intelectual dentro das instituições, primando pela qualidade das pesquisas realizadas, e não apenas pela quantidade, se tornando um desafio para a gestão estratégica o alcance desse cenário de qualidade (VOLPONI, 2019).

Quadro 16 – PPI do Eixo Internacionalização

PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL (PPI) – EIXO 5: INTERNACIONALIZAÇÃO	
OBJETIVO 1: MELHORIA E EXPANSÃO DAS ATIVIDADES DE INTERNACIONALIZAÇÃO	
METAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mapear 100% das ações de internacionalização; 2. Criar o Plano de Internacionalização;

	3. Ampliar os convênios institucionais.
AÇÕES ESTRATÉGICAS	1) Readequar a Secretaria de Assuntos Internacionais; 2) Criar plataforma para catalogar e divulgar ações; 3) Ampliar as parcerias em rede; 4) Ofertar curso básico de língua portuguesa para estrangeiros; 5) Promover o acolhimento dos estrangeiros; 6) Ampliar os canais de comunicação.

Fonte: adaptado do PDI/UFCEG (2022)

Conforme o quadro 16, as metas e ações estratégicas relacionadas ao eixo internacionalização buscam a ampliação dos convênios internacionais, assim como a criação e o mapeamento dos planos e ações internacionais, respectivamente.

Segundo Barbosa et al. (2022), a internacionalização das IES representa a inserção de padrões internacionais de excelência em educação, pesquisa e extensão, constituindo-se como o principal meio de se buscar a excelência e a aquisição de novos conhecimentos através da interação constante entre instituições nacionais e internacionais no âmbito de PPGs no Brasil.

Quadro 17 – Plano de Gestão do Eixo Dinâmica Processual

PLANO DE GESTÃO – EIXO 6: DINÂMICA PROCESSUAL	
OBJETIVO 1: READEQUAÇÃO DOS FLUXOS PROCESSUAIS	
METAS	1. Revisar 100% dos processos críticos institucionais; 2. Implementar 100% dos processos internos em plataforma digital; 3. Digitalizar 100% dos documentos institucionais.
AÇÕES ESTRATÉGICAS	1) Padronizar os fluxos processuais; 2) Regulamentar o tempo de resposta dos processos; 3) Contratar serviços de digitalização.
OBJETIVO 2: MODERNIZAÇÃO DA DINÂMICA OPERACIONAL	
METAS	1. Implementar 100% das metas previstas do Plano de Logística Sustentável (PLS); 2. Criar um sistema de indicadores institucionais; 3. Institucionalizar uma matriz de distribuição orçamentária; 4. Fazer o Inventário Patrimonial; 5. Sistematizar o desfazimento de bens inservíveis; 6. Criar um sistema para gestão integrada da informação.
AÇÕES ESTRATÉGICAS	1) Readequar a estrutura administrativa superior; 2) Regulamentar fluxos para aquisições; 3) Instituir comissão para elaborar matriz orçamentária; 4) Realizar o censo patrimonial.

Fonte: adaptado do PDI/UFCEG (2022)

O quadro 17 possui as metas e ações estratégicas já no aspecto do plano de gestão, relacionadas ao eixo dinâmica processual, que visam a digitalização e a informatização como foco maior, além da revisão dos processos críticos da instituição.

Os desafios contemporâneos exigem dos gestores universitários a adoção de processos e de ferramentas administrativas que agreguem novos hábitos e rotinas aos processos administrativos, em consonância com as novas formas de espaço e de tempo vivenciadas com o desenvolvimento tecnológico e a globalização (MOREIRA et al., 2020).

Quadro 18 – Plano de Gestão do Eixo Recursos Humanos

PLANO DE GESTÃO – EIXO 7: RECURSOS HUMANOS	
OBJETIVO 1: DESENVOLVIMENTO E MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	
METAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar um instrumento para avaliar a qualidade de vida no trabalho; 2. Capacitar 1.800 servidores; 3. Criar uma política de atenção aos servidores; 4. Criar uma política de atenção aos prestadores de serviços terceirizados.
AÇÕES ESTRATÉGICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1) Instituir comissão para criar instrumento de avaliação da qualidade de vida; 2) Melhorar as estruturas e condições de trabalho; 3) Diagnosticar necessidades e fixar calendário de capacitação e qualificação do servidor; 4) Incentivar a capacitação do corpo técnico-administrativo; 5) Acolher e orientar novos servidores e ocupantes de novas funções.
OBJETIVO 2: MELHORIA DA EFICIÊNCIA	
METAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dimensionar as necessidades de recursos humanos nas unidades acadêmicas e administrativas
AÇÕES ESTRATÉGICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1) Instituir comissão para dimensionar as demandas de recursos humanos; 2) Implementar um sistema de remoção regular de servidores; 3) Promover rodízio de servidores para realização de tarefas inerentes aos cargos ocupados.

Fonte: adaptado do PDI/UFCG (2022)

Conforme o quadro 18, as metas e ações estratégicas relacionadas ao eixo recursos humanos focam nas melhorias da qualidade de vida no trabalho (QVT) e da eficiência, através da capacitação dos servidores, da criação de instrumentos de avaliação da QVT e do dimensionamento da força de trabalho nas unidades acadêmicas e administrativas.

A estratégia organizacional demonstrou para as organizações a importância de se adotar estratégias associadas à gestão de pessoas, focadas na avaliação de desempenho, desenvolvimento, carreira, treinamento, gestão por competências e remuneração, respaldando os membros da organização com condições para que alcancem os objetivos e metas organizacionais (SILVA et al., 2018).

Quadro 19 – Plano de Gestão do Eixo Gestão Estratégica

PLANO DE GESTÃO – EIXO 8: GESTÃO ESTRATÉGICA	
OBJETIVO 1: MELHORIA DA GESTÃO	
METAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar o Estatuto e o Regimento Geral; 2. Ampliar em 6% o Índice Geral de Cursos da Instituição; 3. Criar um setor para auxiliar na execução dos planos institucionais; 4. Instituir um comitê de gestão de crises; 5. Criar a Política de Gestão de Riscos; 6. Criar a Política de Segurança da Informação e Comunicação; 7. Elaborar o Plano de Segurança Pública e Patrimonial; 8. Elaborar o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação; 9. Elaborar o Plano de Dados Abertos; 10. Atualizar o Plano de Integridade; 11. Elaborar o Plano de Acessibilidade.

**AÇÕES
ESTRATÉGICAS**

- 1) Demandar ao Colegiado Pleno a revisão do Estatuto e do Regimento Geral;
- 2) Primar pela execução dos planos institucionais;
- 3) Constituir comissões para elaboração de planos e políticas;
- 4) Fortalecer o Núcleo de Inclusão e Acessibilidade;
- 5) Elaborar a Carta de Serviços ao Usuário;
- 6) Implementar um sistema de indicadores.

Fonte: adaptado do PDI/UFMG (2022)

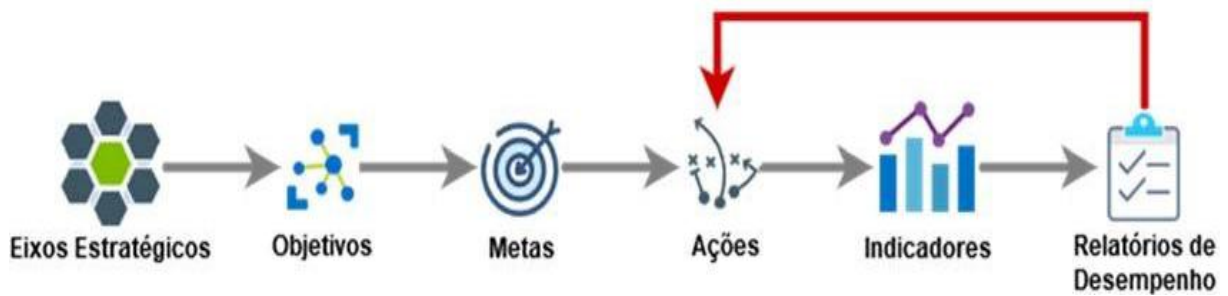
O quadro 19 traz as metas e ações estratégicas ligadas ao eixo gestão estratégica, baseada na construção de planos e políticas em setores ou temáticas críticas da instituição, a exemplo das áreas de tecnologia da informação e segurança patrimonial.

A construção da gestão estratégica requer a implantação de uma sistemática concreta para a escolha de metas e ações, assim como para o acompanhamento e análise dos seus resultados, como também a delimitação de uma metodologia de planejamento adequada ao contexto da instituição, além do envolvimento de todos os setores e unidades que atuam nos processos que serão transformados (ATVARS et al., 2020).

No que tange ao Plano de Obras, a Prefeitura Universitária é a responsável pelas atividades relacionadas à infraestrutura física, diagnosticando as obras em execução, apresentando informações sobre o cronograma, a situação processual e o custo das obras. A partir de uma análise criteriosa, baseada nas consultas à comunidade acadêmica e nos objetivos institucionais, levantou-se as principais demandas institucionais para o quinquênio 2020-2024 concernente ao PDI (PDI/UFMG, 2022).

Algumas obras foram consideradas estratégicas, de acordo informações prestadas nos instrumentos de consulta e nas visitas técnicas, sendo utilizada uma versão adaptada da Matriz GUT para estabelecer os níveis de priorização, levando em conta aspectos como gravidade, urgência e tendência de agravamento (PDI/UFMG, 2022).

No que se refere ao Monitoramento, compete à Secretaria de Planejamento (SEPLAN) manter um Sistema de Monitoramento e Controle para o alcance das metas, indicadores e ações estratégicas, considerando a multicampia e a diversidade institucional, cada centro de Ensino indica um interlocutor para atualizar as informações locais sobre metas, indicadores e ações, vigentes ou planejadas (PDI/UFMG, 2022).

Figura 11 – Processo de monitoramento

Fonte: PDI/UFCG (2022)

O monitoramento do PDI 2020-2024 é realizado de forma contínua e as suas revisões têm periodicidade anual, em conformidade com o processo de monitoramento (Figura 11), devendo ser apreciadas pelo Colegiado Pleno, através de relatórios obtidos junto à SEPLAN, à comunidade universitária e às instâncias administrativas (PDI/UFCG, 2022).

4.1.3 PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DA UFCG

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) é o mecanismo da PNDP no qual são registradas as necessidades de desenvolvimento para a realização dos objetivos institucionais anualmente. Após levantamento de necessidades realizada junto aos servidores, deverá ocorrer a validação pelos gestores das unidades, a consolidação pela Secretaria de Recursos Humanos (SRH), a aprovação pelo Reitor e o envio para o órgão central do SIPEC para manifestação técnica.

A UFCG tem como base para definição das competências necessárias para o desenvolvimento de pessoas o que consta na Instrução Normativa (IN) 21/2021, que traz em sua estrutura as definições sobre as competências transversais de um setor público de alto desempenho e as competências de liderança.

Os Quadros 20 e 21 trazem as competências atreladas às definições anteriores, em conformidade com o PDP da UFCG (BRASIL, 2021):

Quadro 20 – Competências Transversais de um Setor Público de Alto Desempenho

COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS DE UM SETOR PÚBLICO DE ALTO DESEMPENHO	
Resolução de Problemas com Base de Dados	Construir soluções inovadoras e efetivas para problemas de baixa, média ou elevada complexidade com a utilização de dados (numéricos e não numéricos) e evidências que aumentem a precisão e viabilidade das soluções.
Foco nos Resultados para os Cidadãos	Superar o desempenho padrão, apresentando soluções alinhadas ao cumprimento de metas e ao alcance dos objetivos estratégicos das organizações públicas, garantindo o atendimento das necessidades dos usuários e dos cidadãos.
Mentalidade Digital	Integrar as tecnologias digitais com os modelos de gestão, com os processos de tomada de decisão e com a geração de produtos e serviços e os meios de comunicação interna, externa e de relacionamento com usuários.

Comunicação	Escutar e expressar conceitos e ideias nos momentos apropriados e de forma efetiva, garantindo uma dinâmica produtiva das interações internas e externas.
Trabalho em Equipe	Colaborar e cooperar em atividades desenvolvidas coletivamente para atingir metas compartilhadas, identificando repercussões de suas ações para o êxito ou alcance dos objetivos estabelecidos pelo grupo.
Orientação por Valores Éticos	Realizar suas atividades profissionais de acordo com princípios e valores morais que norteiam o exercício da função pública, tais como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade na gestão da res pública.
Visão Sistêmica	Identificar os principais marcos institucionais que podem impactar os processos decisórios e a gestão de programas e projetos no âmbito do setor público, identificando as tendências sociais, políticas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional.

Fonte: adaptado de BRASIL (2021)

As competências transversais de um setor público de alto desempenho são conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao exercício da função pública, que contribuem para a efetividade dos processos de trabalho em diferentes contextos organizacionais (BRASIL, 2021).

Quadro 21 – Competências de Liderança
COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA		
PESSOAS	Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal	Construir sua identidade de líder, empregando o autoconhecimento e a inteligência emocional, autorregulando suas emoções de modo a construir uma cultura organizacional fundada em valores humanos, identificando suas capacidades e limitações, assumindo o compromisso pelo próprio desenvolvimento, mediante a adoção de uma postura de abertura à aprendizagem contínua.
	Coordenação e colaboração em rede	Coordenar interesses e gerir conflitos, favorecendo a governabilidade por meio da construção de coalizões e consensos em torno de agendas de interesse comum, mobilizando e mantendo redes confiáveis e abertas com <i>stakeholders</i> que são, ou podem vir a se tornar, atores importantes para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, e construindo parcerias e relações institucionais, atuando em um ambiente de governança em rede.
RESULTADO	Geração de valor para o usuário	Identificar as necessidades e expectativas dos usuários em relação aos serviços do Estado, envolvendo a sociedade no processo de formulação e implementação de políticas e serviços públicos.
	Gestão para resultados	Tomar decisões e gerenciar de forma competente e estratégica os atos da organização, orientando suas ações com base em desempenho, metas, resultados e seus impactos, construídos de forma aderente ao contexto organizacional e social existente.
	Gestão de Crises	Antecipar, identificar e administrar a ocorrência de situações de risco, construindo soluções criativas, estratégicas e tempestivas adequadas ao contexto, agindo em face de situações de imprevisibilidade e escassez, demonstrando reação quando sob pressão.
ESTRATÉGIA	Comunicação estratégica	Desenvolver conceitos e ideias com clareza, comunicando propósitos, planos e estratégias, e estabelecendo uma comunicação empática, persuasiva e influente, inspirando confiança, através de narrativas que representem e legitimem a atuação da organização.
	Inovação e mudança	Questionar abordagens convencionais na solução de problemas, adotando novos insights à sua ação, e criando um ambiente propício à experimentação e à melhoria contínua, encorajando ideias de vanguarda e novas formas de se trabalhar, adotando medidas

		incrementais ou disruptivas para que a organização responda adequadamente ao contexto e se preparar para cenários futuros.
	Visão de futuro	Construir cenários e traçar diretrizes estratégicas para a organização e para a sociedade, tendo por base as características históricas, o contexto e as tendências em âmbito local, regional, nacional e internacional, prospectando cenários para além do futuro imediato.

Fonte: adaptado de BRASIL (2021)

Já as competências de liderança são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos agentes públicos para o exercício de funções de liderança na administração pública (BRASIL, 2021).

4.1.4 PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – PRPG

A Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da UFCG (PRPG) é o órgão auxiliar de direção superior incumbido de planejar, coordenar e supervisionar todas as atividades de pós-graduação e pesquisa mantidas pela Universidade Federal de Campina Grande (PRPG, 2016).

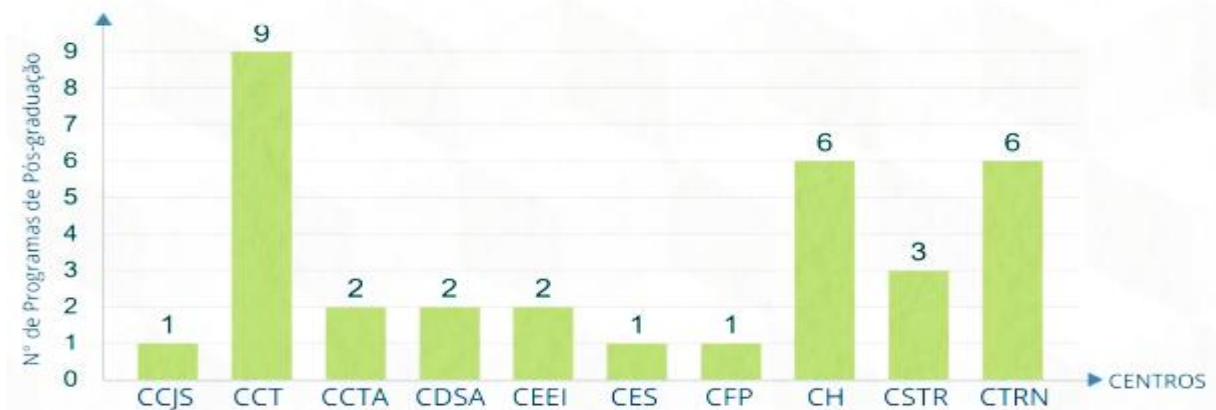
A PRPG, em nível *Stricto Sensu*, compreende os níveis de Mestrado e de Doutorado, nas modalidades reconhecidas pela CAPES, destinando-se à formação ampla e aprofundada de profissionais para atuarem na elaboração e difusão do saber filosófico, no desenvolvimento da ciência e da tecnologia, bem como na produção e difusão do conhecimento (PRPG, 2016).

Os cursos de Mestrado integram ensino, pesquisa e extensão e visam a um domínio e aprofundamento do conhecimento numa área específica ou interdisciplinar, demonstrado no rigor metodológico da elaboração, apresentação e defesa, em sessão pública, de uma Dissertação na modalidade acadêmica ou de um Trabalho de Conclusão na modalidade profissional, compatível com as características da área do conhecimento (PRPG, 2016).

Os cursos de Doutorado pressupõem o domínio e aprofundamento numa área específica ou interdisciplinar, e visam à produção de conhecimento, demonstrado através de uma investigação consubstanciada na elaboração, apresentação e defesa, em sessão pública, de uma Tese que represente real contribuição para o conhecimento da área de atuação à qual se destina (PRPG, 2016).

Cada Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* terá tanto sua própria denominação, quanto a(s) área(s) de concentração explicitada(s) em seu regulamento, segundo as normas ou convenções vigentes no âmbito da Pós-Graduação do País (PRPG, 2016).

Os Programas de Pós-Graduação da UFCG estão distribuídos em 10 centros e em todos os campi da instituição, conforme figura 12 (UFCG, 2021):

Figura 12 – Quantitativo de PPGs da UFCG

Fonte: UFCG (2021)

Os PPGs da UFCG contam com a concessão de cotas de bolsas das seguintes agências de fomento: CAPES, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) e Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado da Paraíba (FAPESQ). Essas bolsas contribuem para a formação profissional e intelectual dos discentes em nível de excelência.

Figura 13 – Distribuição das Bolsas de Mestrado e Doutorado da UFCG, respectivamente

Fonte: UFCG (2021)

Pela figura 13, é possível perceber que a maioria das bolsas vinculadas à PRPG são oriundas da CAPES, com 69% para o mestrado e 82% para o doutorado. A FAPESQ disponibiliza 28% para o mestrado e 13% para o doutorado, enquanto que a CNPQ fornece o menor quantitativo de bolsas de pesquisa para a PRPG, com 3% para o mestrado e 5% para o doutorado.

As pós-graduações Lato Sensu compreendem programas de especialização e incluem os cursos designados como MBA (*Master Business Administration*). Ademais são abertos a candidatos diplomados em cursos superiores e que atendam às exigências das instituições de ensino. Com duração mínima de 360 horas, ao final do curso o aluno obterá certificado e não diploma (UFCG, 2021).

A PRPG também é responsável pelos Programas de Iniciação Científica e Tecnológica da UFCG, que tem como objetivo promover e desenvolver a capacidade científica dos alunos de graduação da instituição (UFCG, 2021).

O Programa de Apoio à Pós-Graduação (PROAP) prevê apoio para a participação de alunos regularmente matriculados em eventos científicos no país, tais como congressos, seminários e cursos. O Programa prevê ainda o apoio para a participação de alunos de doutorado em eventos no exterior. Não há necessidade de ser bolsista capes para participar do PROAP (UFCG, 2021).

4.1.5 PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO VINCULADOS AO CTRN

A Unidade Gestora do Centro de Tecnologia em Recursos Naturais (CTRN) tem como objetivo realizar a execução orçamentária e financeira com melhorias permanentes na gestão dos recursos patrimoniais, visando desenvolver, adaptar e manter estratégias de gestão que satisfaçam as demandas das Unidades Acadêmicas do Centro de Tecnologia e Recursos Naturais de forma profissional e transparente (PRPG, 2006).

O CTRN possui em sua estrutura 6 cursos de Pós-Graduação (Tabela 01):

Tabela 01 – Cursos de Pós-Graduação do CTRN da UFCG

CURSO	NÍVEIS	QUANTIDADE DE ALUNOS	CONCEITO DA CAPES
ENGENHARIA AGRÍCOLA	Doutorado e Mestrado	137	5
ENGENHARIA CIVIL E AMBIENTAL	Doutorado e Mestrado	98	5
ENGENHARIA DE ALIMENTOS	Mestrado	13	3
ENGENHARIA E GESTÃO DE RECURSOS NATURAIS	Doutorado e Mestrado	182	4
EXPLORAÇÃO PETROLÍFERA E MINERAL	Mestrado	21	3
METEOROLOGIA	Doutorado e Mestrado	76	4

Fonte: Sucupira (2023)

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia Agrícola (PPGEA) teve início em 1987, com o nível mestrado, e posteriormente em 2002, com o nível doutorado, nas áreas de concentração de Irrigação e Drenagem, Construções Rurais e Ambiências, e Processamento e Armazenamento de Produtos Agrícolas, tendo sua renovação do reconhecimento efetivada em 2019 (SUCUPIRA, 2023).

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil e Ambiental (PPGECA) teve início em 1971, com o nível mestrado, e posteriormente em 2017, com o nível doutorado, nas áreas de concentração de Geotecnia, e Recursos Hídricos e Saneamento Ambiental, tendo sua renovação do reconhecimento efetivada em 2019 (SUCUPIRA, 2023).

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Alimentos (PPGEALI) teve início em 2019, com o nível mestrado, na área de concentração de Engenharia de Alimentos, tendo seu reconhecimento efetivado em 2020 (SUCUPIRA, 2023).

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão de Recursos Naturais (PPGEGRN) teve início em 1997, com o nível doutorado, e posteriormente em 2007, com o nível mestrado, nas áreas de concentração de Engenharia de Recursos Naturais e Gestão de Recursos Naturais, tendo sua renovação do reconhecimento efetivada em 2019 (SUCUPIRA, 2023).

O Programa de Pós-Graduação em Exploração Petrolífera e Mineral (PPGEPM) teve início em 2013, com o nível mestrado, na área de concentração de Exploração Petrolífera e Mineral, tendo sua renovação do reconhecimento efetivada em 2019 (SUCUPIRA, 2023).

O Programa de Pós-Graduação em Meteorologia (PPGMET) teve início em 1978, com o nível mestrado, e posteriormente em 2003, com o nível doutorado, nas áreas de concentração de Meteorologia de Meso e Grande Escalas, e Meteorologia Agrícola e Micrometeorologia, tendo sua renovação do reconhecimento efetivada em 2019 (SUCUPIRA, 2023).

4.1.6 CENÁRIO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DO CTRN

Para um diagnóstico mais preciso sobre os PPGs ligados ao CTRN, foi realizada uma pesquisa para definir o perfil dos PPGs, analisar os seus ambientes internos e externos, detectar a existência de documentos que norteiem os programas no que se refere a planejamento e a PE, e definir as atividades dos gestores dessas coordenações de pós-graduação.

O Perfil dos Programas de Pós-Graduação ligados ao CTRN foi traçado a partir de 4 eixos: Informações Primárias, Estrutura Física, Estrutura de Comunicação e Fontes de Recursos Financeiros.

As informações primárias (Tabela 02) avaliaram: o conceito CAPES; e a quantidade de docentes, discentes, técnicos-administrativos e servidores terceirizados. Já a estrutura física

(Tabela 02) levou em consideração: o quantitativo de laboratórios, salas de aula, salas do coordenador e da secretaria, e auditórios.

Tabela 02 – Informações Primárias e Estrutura Física

INFORMAÇÕES PRIMÁRIAS e ESTRUTURA FÍSICA	PPGEA	PPGECA	PPGEALI	PPGEGRN	PPGEPM	PPGMET	MÉDIA
Conceitos CAPES	5	5	3	4	3	4	4,00
Docentes Permanentes	17	16	10	31	9	14	16,17
Docentes Colaboradores	4	3	2	6	5	3	3,83
Docentes Visitantes	0	6	0	0	1	0	1,17
Técnicos Administrativos	2	2	1	1	1	1	1,33
Servidores Terceirizados	0	0	1	1	0	0	0,33
Discentes de Mestrado	48	36	13	60	21	32	35,00
Discentes de Doutorado	89	62	0	122	0	44	52,83
Laboratórios	4	15	14	2	2	6	7,17
Salas da Coordenação	1	1	2	1	1	1	1,00
Salas da Secretaria	1	1	1	1	1	1	1,00
Salas de Aulas	10	5	2	2	1	2	3,67
Auditórios	1	0	0	1	0	1	0,50

Fonte: Autor (2023)

É possível observar na tabela 02 que os docentes permanentes (média 16,17) são em maior quantidade que os docentes colaboradores e visitantes (médias 3,83 e 1,17, respectivamente), e que os programas que possuem mais alunos, costumam demandar uma maior quantidade de alunos por professor. No aspecto da estrutura física, é importante destacar que alguns programas não possuem auditório, o que pode causar algum tipo de dificuldade na programação de eventos e defesas de dissertações e teses.

A estrutura de comunicação (Quadro 22) avaliou aspectos relacionados aos seguintes itens: site institucional, e-mail, telefone e horário de atendimento ao público. As fontes de recursos financeiros (Quadro 22) levaram em consideração: a fonte de recursos financeiros e os programas de financiamentos para bolsas de estudo dos discentes.

Quadro 22 – Estrutura de Comunicação e Fonte de Recursos Financeiros

ESTRUTURA DE COMUNICAÇÃO e FONTES DE RECURSOS	INFORMAÇÕES
PPGEA	Site: http://www.ppgea.ufcg.edu.br/ E-mail: ppgea@ufcg.edu.br Telefone: (83) 2101-1055 (WhatsApp)

	<p>Horário de atendimento ao público: 8h as 12h / 13h as 17h Fonte de recursos financeiros: PROAP Programas de Financiamentos para Bolsas para discentes: CAPES, CNPQ e FAPESQ</p>
PPGECA	<p>Site: http://www.ppgeca.ufcg.edu.br/ E-mail: ppgeca@ufcg.edu.br / ppgecacivil@gmail.com Telefone: (83)2101-1876 / (83) 2101-1050 Horário de atendimento ao público: 8h as 12h / 13h as 17h Fonte de recursos financeiros: PROAP Programas de Financiamentos para Bolsas para discentes: CAPES, CNPQ e FAPESQ</p>
PPGEALI	<p>Site: http://www.uaeali.ufcg.edu.br/ E-mail: ppgeali@ufcg.edu.br Telefone: (83) 2101-1872 / (83) 2101-1552 Horário de atendimento ao público: 8h as 12h / 13h as 17h Fonte de recursos financeiros: PROAP Programas de Financiamentos para Bolsas para discentes: CAPES, CNPQ e FAPESQ</p>
PPGEGRN	<p>Site: https://www.recursosnaturais.ufcg.edu.br/ E-mail: sec.ppgegrn@setor.ufcg.edu.br Telefone: (83) 2101-1651 (WhatsApp) Horário de atendimento ao público: 8h as 12h / 13h as 17h Fonte de recursos financeiros: PROAP Programas de Financiamentos para Bolsas para discentes: CAPES, CNPQ e FAPESQ</p>
PPGEPM	<p>Site: https://www.ppgepm.ufcg.edu.br/ E-mail: ppgepm@ufcg.edu.br Telefone: (83) 2101-1868 Horário de atendimento ao público: 8h as 12h / 13h as 17h Fonte de recursos financeiros: PROAP Programas de Financiamentos para Bolsas para discentes: CAPES, CNPQ e FAPESQ</p>
PPGMET	<p>Site: http://www.ppgmet.ufcg.edu.br/ E-mail: secretaria.ppgmet@ufcg.edu.br / secretariappgmet@gmail.com Telefone: (83) 2101-1054 Horário de atendimento ao público: 8h as 12h / 14h as 18h Fonte de recursos financeiros: PROAP Programas de Financiamentos para Bolsas para discentes: CAPES, CNPQ, FINEP e FAPESQ</p>

Fonte: Autor (2023)

É importante destacar a partir do Quadro 22 que os programas possuem uma estrutura de comunicação compatível com a realidade virtual, dispendo de sites institucionais e e-mails atualizados. O Horário de atendimento segue o padrão comercial, com telefones disponíveis. Já a comunicação via Whatsapp ainda não contempla todos os programas, apesar de ter se tornado popular durante o pós-pandemia como um meio de comunicação ágil e eficiente.

Sobre as fontes de recursos financeiros, o Quadro 22 mostra que os programas são financiados com recursos PROAP, que é o programa que destina recursos para a pós-graduação. Sobre os programas de financiamento para bolsistas, temos como principais financiadores a CAPES, a CNPQ e a FAPESQ.

No que se refere a análise dos ambientes internos e externos dos programas de pós-graduação do CTRN/UFCG foram identificados os aspectos da Análise SWOT, através dos pontos fortes e fracos do ambiente interno, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo. As informações foram coletadas nas coordenações de cada programa de pós-graduação. A delimitação dos principais aspectos da Análise SWOT foram os seguintes (Quadro 23):

Quadro 23 – Análise SWOT dos Programas de Pós-Graduação

Fatores do SWOT	Aspectos do SWOT
Forças (Internas e positivas)	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes de alta qualidade e elevada produção científica; • Boa estrutura para ensino e pesquisa; • Credenciamento à UFCG, que é uma instituição com impacto nacional e internacional;
Fraquezas (Internas e negativas)	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa Internacionalização; • Dificuldade de publicação em periódicos de alto impacto; • Infraestrutura deficitária para pesquisas de alto impacto; • Baixo nível de publicações científicas; • Baixa divulgação das pesquisas e sua relevância para a sociedade;
Oportunidades (Externas e positivas)	<ul style="list-style-type: none"> • Editais lançados pelos órgãos de fomento que auxiliam na manutenção do programa; • Emendas parlamentares para melhoria da infraestrutura dos laboratórios; • Renovação do corpo docente;
Ameaças (Externas e negativas)	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de recursos financeiros para realização e divulgação de pesquisas; • Baixa procura de alunos ao programa; • Aposentadoria de docentes sem reposição imediata; • Quadro de servidores reduzidos; • Burocracia excessiva em parcerias público-privadas;

Fonte: Autor (2023)

É importante mencionar que os aspectos do SWOT se repetiram em várias entrevistas, sendo mencionados no quadro 23 uma única vez, com o objetivo de exemplificar os principais aspectos relacionados aos ambientes internos e externos dos programas de pós-graduação do CTRN/UFCG.

De forma comparativa, destacamos o trabalho de Maciel (2020), onde são destacados os principais aspectos do SWOT encontrados em um programa de pós-graduação:

- **Pontos fortes:** Caráter interdisciplinar; Corpo docente qualificado; Parcerias internacionais.
- **Pontos fracos:** Baixa produtividade docente e discente; Estrutura física deficitária; Baixa divulgação do programa.
- **Oportunidades:** Fomento de projetos e bolsas de estudo; Parcerias público-privadas; Emprego para egressos; Renovação do quadro de servidores.

- **Ameaças:** Cortes de bolsas; Surgimento de universidades privadas; projetos de baixo impacto; Concorrência de outros programas de mestrado; Baixo apoio institucional.

Existem diversos pontos de convergência entre a pesquisa realizada e o trabalho de Maciel (2020), de tal modo que podemos elencar maneiras de potencializar os resultados dos programas de pós-graduação do CTRN/UFCG com oportunidades geradas pelas forças e ameaças, e minimização de fraquezas através das forças apresentadas, conforme a figura abaixo:

Quadro 24 – Conversões do SWOT dos Programas de Pós-Graduação

CONVERSÕES	ASPECTOS DO SWOT	
Fraquezas em Forças	Fraqueza	Força gerada
	Baixa Internacionalização.	Corpo docente e discente qualificado para participação em publicações e eventos internacionais.
	Dificuldade de publicação em periódicos de alto impacto.	Corpo docente e discente qualificado para publicações nacionais e internacionais de alto impacto.
	Infraestrutura deficitária para pesquisas de alto impacto.	Infraestrutura que permite a realização e pesquisas de alto impacto.
	Baixo nível de publicações científicas.	Construção de publicações nacionais e internacionais de alto impacto.
Baixa divulgação das pesquisas e sua relevância para a sociedade.	Divulgação pelos meios de comunicação das ações do programa de pós-graduação.	
Ameaças em Oportunidades	Ameaça	Oportunidade gerada
	Ausência de recursos financeiros para realização e divulgação de pesquisas.	Parcerias público-privadas que aproveitem o quadro de discentes do programa.
	Baixa procura de alunos ao programa.	Novos meios de comunicação para divulgação do programa, a exemplo das redes sociais.
	Aposentadoria de docentes sem reposição imediata.	Possibilidade de reposição interna e externa de docentes qualificados para o programa.
	Quadro de servidores reduzidos.	Aproveitamento de concursos para reposição de servidores do programa.
Burocracia excessiva em parcerias público-privadas.	Utilizar mecanismos legais que flexibilizam as parcerias público-privadas.	
Forças em Oportunidades	Força	Oportunidade gerada
	Docentes de alta qualidade e elevada produção científica.	Publicações em eventos nacionais e internacionais de alto impacto.
	Boa estrutura para ensino e pesquisa.	Oferta de discente capacitados para o mercado de trabalho
	Credenciamento à UFCG, que é uma instituição com impacto nacional e internacional	Internacionalização do programa de pós-graduação

Fonte: Autor (2023)

As conversões construídas no quadro 24 podem contribuir para uma melhor visualização de ações estratégicas que podem ser realizadas de acordo com os cenários dos programas de pós-graduação do CTRN/UFCG.

No que tange aos Documentos Norteadores do Planejamento, os programas de pós-graduação que possuem construção do planejamento estratégico, ou alegam já realizarem

algumas ações que evidenciam a utilização de um planejamento estratégico a algum tempo, são exatamente os cursos que possuem os melhores conceitos na CAPES, com nível 5.

É importante ressaltar que esses cursos que produzem algo relacionado ao planejamento estratégico, não possuem qualquer documento norteador para a construção desse importante tipo de planejamento, não sendo possível definir a Missão, a Visão e os Valores desses programas.

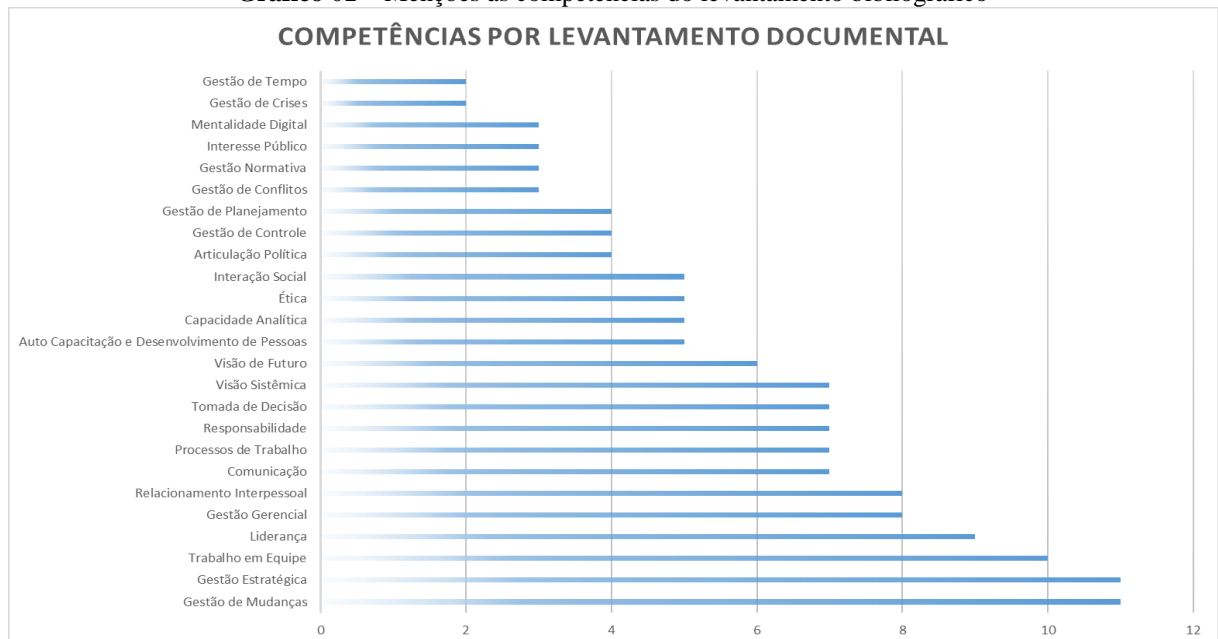
Os demais programas alegaram não possuir documentos ou ações que demonstrem a utilização de ações planejadas de forma estratégica ou gerencial, e que seguem as orientações oriundas da CAPES, da UFCG e da PRPG/UFCG. Sem tais documentos, não foi possível identificar a Missão, a Visão e os Valores dos PPGs.

Ademais, foi mencionado que o PDI/UFCG é o instrumento mais familiar quando se fala em Planejamento Estratégico, e que tais questionamentos realizados pela instituição sobre a construção do PDI são respondidos em tempo oportuno.

4.2 ANÁLISE DO LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO DAS COMPETÊNCIAS

As referências para definição das competências enunciadas no quadro 13, localizado no tópico da metodologia da dissertação, foram: Meyer (2006), Pereira (2011), Silva (2011), Mendonça et al. (2012), Dalmau et al. (2021), Baeta et al. (2021), Brasil (2021), Costa et al. (2022), Freitas et al. (2022) e OCDE (2022).

Gráfico 01 – Menções às competências do levantamento bibliográfico



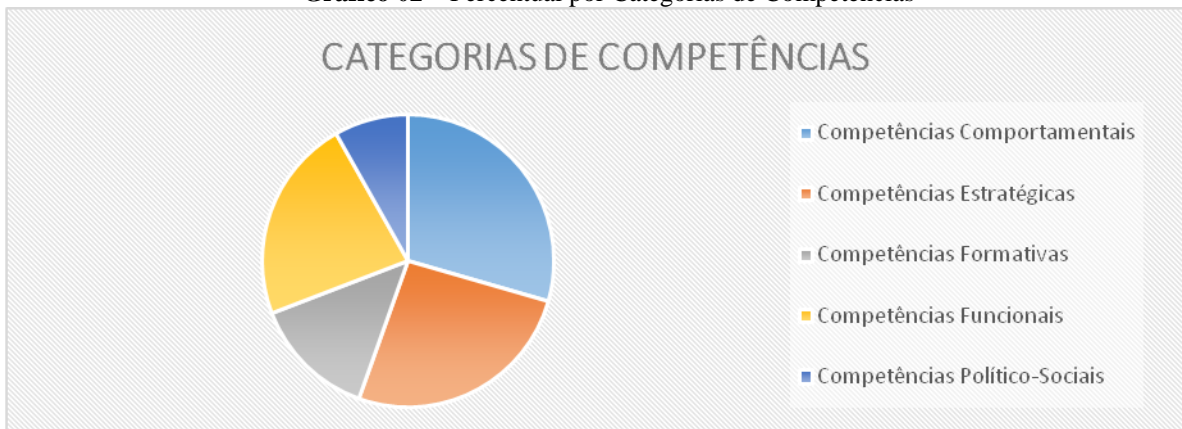
Fonte: Autor (2023)

No gráfico 01, é possível perceber que a gestão de mudanças e a gestão estratégica estão no topo das menções dos trabalhos pesquisados, tendo 11 indicações cada, seguidos do trabalho em equipe e da liderança, com 10 e 9 indicações, respectivamente.

Frade (2020) destaca que a gestão de mudanças é fundamental para os programas de pós-graduação, tendo em vista a necessidade de se adaptar ao cenário de atualizações e inserções tecnológicas promovidos pela CAPES é frequente, além da própria dinâmica das IES, que podem exigir uma necessidade de mudanças em curto, médio e longo prazo.

Já Dalmau et al. (2021) afirma que a gestão estratégica precisa estar atualizada e consoante com a dinâmica das mudanças que ocorrem nas normativas educacionais, evitando assim que ocorra algum tipo de defasagem nas metas e objetivos traçados.

Gráfico 02 – Percentual por Categorias de Competências



Fonte: Autor (2023)

O gráfico 02 demonstra que as categorias de competências mais destacadas se referem às Competências Comportamentais (29%), as Competências Estratégicas (26%) e as Competências Funcionais (23%). As Competências Formativas (14%) e as Competências Político-Sociais (8%) têm um número menor de indicações nos trabalhos pesquisados.

Tamada et al. (2022) afirma que tem ocorrido uma evolução da análise das competências de um posicionamento operacional para uma posição estratégica nas instituições públicas, possibilitando uma inter-relação entre estratégia, agregação de valor institucional e expectativa das pessoas, gerando legitimidade e efetividade na ação de mapear as competências individuais e organizacionais nas instituições.

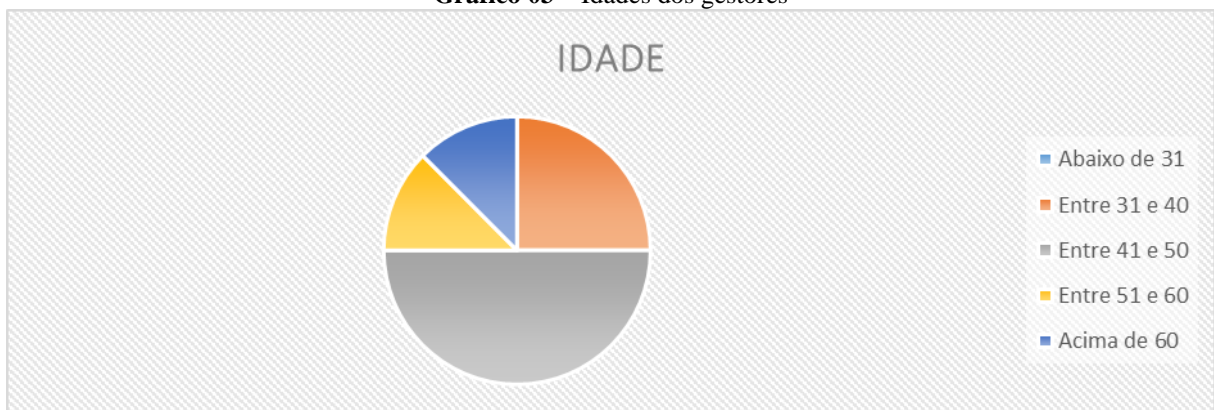
4.3 PERFIL DOS RESPONDENTES

O perfil dos respondentes levou em consideração as informações pessoais, acadêmicas e de experiência profissional dos participantes da pesquisa. As informações pessoais

revelaram o gênero, o estado civil e a idade dos participantes. As informações acadêmicas evidenciaram a graduação, a titulação e a formação na área de administração dos pesquisados. Já a experiência profissional buscou levantar informações de atividades realizadas enquanto coordenador ou diretor na UFCG ou em outras instituições.

Com relação às idades dos gestores, a média encontrada foi de aproximadamente 45 anos de idade, com 50% tendo idades entre 41 e 50 anos, 25% com idades entre 31 e 40 anos, 12,5% com idades entre 51 e 60 anos e acima de 60, conforme gráfico 03. Não foram entrevistados com idade abaixo de 31 anos.

Gráfico 03 – Idades dos gestores



Fonte: Autor (2023)

Já com relação ao estado civil, os (as) casados (as) representaram um percentual de 87,5%, enquanto os (as) divorciados (as) foram 12,5%. Não houveram solteiros (as), viúvos (as) ou outras opções entre os entrevistados, conforme gráfico 04 abaixo:

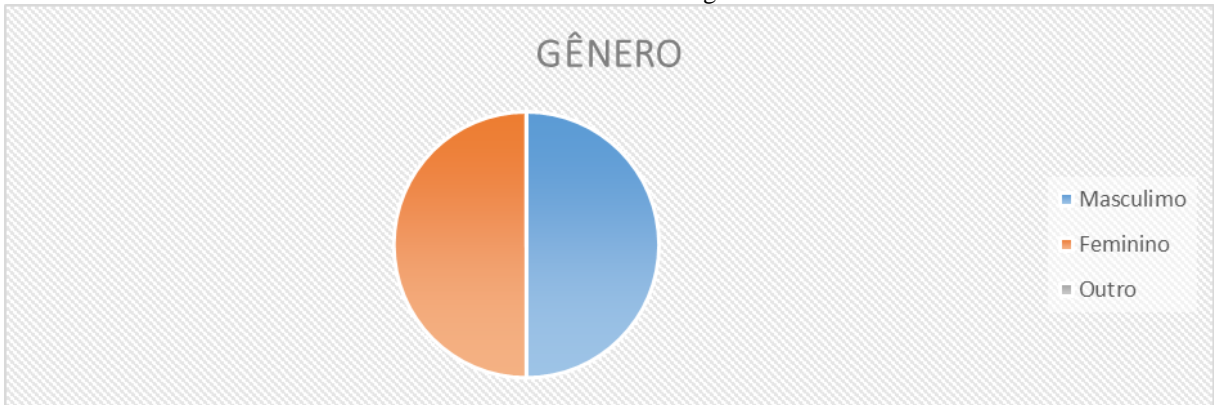
Gráfico 04 – Estado Civil dos gestores



Fonte: Autor (2023)

O gênero dos entrevistados foi representado por 50% do sexo masculino, e 50% do sexo feminino. Outros gêneros não foram mencionados, conforme o gráfico 05 abaixo:

Gráfico 05 – Gênero dos gestores



Fonte: Autor (2023)

Com relação a formação acadêmica, todos os gestores são bacharéis, e existe uma variedade de formações superiores. No que se refere à titulação de pós-graduação, metade possui pós-doutorado e a outra metade possui doutorado. As formações na área de administração se limitam aos professores graduados em Administração, conforme o quadro 25 abaixo:

Quadro 25 - Formação Acadêmica dos Gestores

Questionamentos	Respostas
Cursos de Graduação dos Gestores	Administração / Engenharia Agrônômica / Engenharia Civil / Engenharia Química / Engenharia Sanitária e Ambiental / Física / Geologia / Meteorologia / Zootecnia
Títulos de Pós-Graduação dos Gestores	Pós-Doutorado: 50% Doutorado: 50%
Cursos na área de Administração e/ou Administração Pública	Sim: 12,5% Não: 87,5%

Fonte: Autor (2023)

Já no que se refere a Experiência Profissional dos Gestores, os gestores apresentaram média de trabalho na UFCG de aproximadamente 15 anos. Importante destacar um aspecto sobre a pesquisa realizada: a maioria dos gestores iniciaram suas atividades como gestores na própria instituição. As informações estão descritas conforme o Quadro 26:

Quadro 26 – Experiência profissional dos Gestores

Questionamentos	Respostas
Média do tempo de trabalho na UFCG	Média: 15 anos (Aproximadamente)
Experiência com Gestor em vínculo anterior ao da UFCG	Sim: 25% Não: 75%
Média do tempo total de trabalho como Gestor	Média: 8 anos (Aproximadamente)
Média do tempo de trabalho como Gestor na UFCG	Média: 7 anos (Aproximadamente)

Fonte: Autor (2023)

4.4 ATIVIDADES DOS GESTORES

Foram identificadas também as principais atribuições dos gestores, enquanto chefes, diretores e coordenadores ligados aos programas de pós-graduação do CTRN/UFCG. As informações estão delimitadas no quadro 27:

Quadro 27 – Atividades dos Gestores dos Programas de Pós-Graduação

Função	Principais atividades ou ações
Pró-Reitor	<ul style="list-style-type: none"> • Promover, em articulação com a Pró-Reitoria de Ensino e Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão, a integração do ensino, da pesquisa e da extensão; • Assessorar o reitor e os órgãos deliberativos da Administração Superior da Universidade em assuntos relacionados com os cursos e programas de pós-graduação; • Expedir instruções, portarias e demais atos necessários ao fiel desempenho das suas atribuições;
Coordenador de Pós-Graduação	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento e assessoria às atividades realizadas pelos programas de pós-graduação, tais como: elaboração de editais, auto avaliação, regulamentos entre outros; • Supervisionar os cursos e programas de pós-graduação oferecidos pela Universidade;
Coordenador de Programa de Pós-Graduação	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de docentes, discentes, do curso e planejamento anual; • Incentivo aos projetos com inserção nacional e internacional, em periódicos de alto impacto; • Divulgação do curso para a sociedade acadêmica; • Reforma e ampliação dos laboratórios; • Melhoria do fluxo administrativo na secretaria do programa; • Aprovação de projetos em editais de concessão de bolsas de estudo; • Manipulação de sistemas de informação para emissão de pareceres, despachos, etc.; • Promover a internacionalização da pós-graduação; • Realizar parcerias com outras instituições de ensino e pesquisa, nacionais e internacionais; • Inserção de informações na plataforma Sucupira;

Fonte: Autor (2023)

Essas atividades do quadro 27 são meramente exemplificativas, enumeradas de acordo com a pesquisa realizada entre os gestores, onde ficaram evidenciadas as atividades e ações que mais se destacaram no âmbito de suas atuações, em níveis de atuação estratégicos, gerenciais e operacionais.

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

Já Barbosa et al. (2016) menciona que os gestores acadêmicos influenciam políticas institucionais e procedimentos, recomendam acadêmicos para cargos e mandatos, controlam

orçamentos, turmas e avaliações docentes e discentes, entre outras atividades e ações, sendo, desta maneira, um adendo que incorpora poder e responsabilidade nas IES.

Também no âmbito da pesquisa foram perguntadas as atividades e ações que seriam mais fáceis, mas difíceis e mais desafiadores. As respostas foram colocadas de forma narrativa nos quadros 28, 29 e 30, respectivamente.

Quadro 28 – Atividades dos Gestores dos Programas de Pós-Graduação (Facilidades)

ATIVIDADES DOS GESTORES	
Questionamento	
Quais as atividades ou ações você tem uma maior facilidade em realizar como Gestor de Pós-Graduação?	
Respostas	
<p><i>“Assessorar os programas na construção de editais, regulamentos, auto avaliações, etc.” (G1)</i></p> <p><i>“A gestão do corpo discente é minha maior facilidade, tendo em vista o atendimento das necessidades desse público ser mais bem recebida” (G2)</i></p> <p><i>“Incentivar o corpo discente a concluírem seus cursos e aos docentes e discentes a publicarem suas pesquisas” (G3)</i></p> <p><i>“Minha maior facilidade é resolver questões administrativas, que necessitam de certo gerenciamento” (G4)</i></p> <p><i>“Boa comunicação com os alunos e professores, e entre outras instituições de ensino e pesquisa” (G5)</i></p> <p><i>“Gosto muito de realizar as validações de plano de curso, pois exigem diversos conhecimentos agregados” (G6)</i></p> <p><i>“Gerenciamento e encaminhamento de processos relativos ao setor” (G7)</i></p> <p><i>“Discutir com os professores sobre ações presentes e futuras para o melhoramento do ensino no curso e o andamento das atividades da coordenação” (G8)</i></p> <p><i>“Resolução de problemas acadêmicos com os alunos” (G9)</i></p> <p><i>“Organização de apresentação dos trabalhos de pesquisa e extensão desenvolvidos durante a gestão” (G10)</i></p> <p><i>“As atividades burocráticas eram mais simples de serem realizadas, tendo em vista a clara normatização” (G11)</i></p> <p><i>“Trabalhar com a parte operacional da gestão é uma tarefa que tenho afinidade de realizar” (G12)</i></p> <p><i>“As atividades acadêmicas são as que tenho uma maior facilidade em realizar como gestor” (G13)</i></p> <p><i>“Trabalhar com a orientação direta aos alunos na gestão é uma tarefa que tenho facilidade como gestora” (G15)</i></p>	

Fonte: Autor (2023)

De acordo com o quadro 28, alguns gestores possuem uma maior facilidade quando o ciclo de ações está mais conectado com o ambiente acadêmico, e uma minoria prefere as atividades burocráticas e administrativas.

É importante salientar que a experiência com o cargo de gestor permite uma maior facilidade para realização de certas ações ou atividades, ideia essa corroborada por Dalmau et al. (2021), ao afirmar que as pessoas que já ocupam ou ocuparam cargos de gestor possuem mais familiaridade com as definições, atividades e ações que demandam planejamento, estratégia e aplicação de competências.

Quadro 29 – Atividades dos Gestores dos Programas de Pós-Graduação (Dificuldades)

ATIVIDADES DOS GESTORES	
Questionamento	
Quais as atividades ou ações você tem uma maior dificuldade em realizar como Gestor de Pós-Graduação?	
Respostas	
<p><i>“O acompanhamento presencial é complexo, devido a distância entre os diversos campi da instituição” (G1)</i></p>	

“O gerenciamento do corpo docente é a minha maior dificuldade, devido as demandas que não dependem de minhas ações, como melhorias com infraestrutura, insumos, etc.” (G2)

“Gerenciar algumas questões administrativas, como falta de recursos, infraestrutura e funcionários” (G3)

“As dificuldades estão relacionadas a gestão do corpo docente, que necessitam do incentivo e do atendimento de demandas muitas vezes complexas” (G4)

“Os entraves burocráticos prejudicam o andamento do programa, e são uma grande dificuldade na gestão” (G5)

“A gestão do corpo docente é a principal dificuldade que possuo, devido às demandas e as necessidades coletivas e individuais desse público da universidade” (G6)

“Lidar com os problemas existentes e que afetam diretamente docentes e funcionários” (G7)

“Fornecer informações sobre assuntos que não estão disponíveis nem na coordenação e nem nas pró-reitorias de forma direta e objetiva” (G8)

“Atuação como gestora no que se refere aos serviços burocráticos” (G9)

“O gerenciamento administrativo é uma dificuldade que tenho enquanto gestora, principalmente devido à falta de treinamento” (G10)

“Ter que lidar com as exigências dos professores é uma atividade mais complexa” (G11)

“Já gerenciar os servidores em seus anseios é uma tarefa um pouco difícil de se realizar” (G12)

“A gestão burocrática e de pessoas, além da articulação política são problemas que tenho alguma dificuldade” (G13)

“A gestão de docentes é complexa devido a quantidade insuficiente de profissionais e também da falta de comprometimento com algumas atividades ou ações desenvolvidas no programa” (G15)

Fonte: Autor (2023)

O quadro 29 evidencia certa dificuldade na gestão de docentes por parte dos gestores, o que corrobora com o pensamento de Frade (2020), que afirma em sua pesquisa sobre a complexidade de se agrupar pessoas com o objetivo de convergir em um projeto, no caso específico, o de gestão da pós-graduação em uma universidade.

As questões administrativas e burocráticas também são vistas como uma dificuldade para alguns gestores, conforme o quadro 29, situação essa evidenciada no trabalho de Frade (2020), quando afirma que os gestores consideram um enfado o gerenciamento das demandas burocrática e administrativa, tendo em vista a existência das demais atividades já corriqueiras dos docentes, que incluem ensino, pesquisa e extensão.

A questão da legislação também é mencionada com uma dificuldade no quadro 29, e Baeta et al. (2021) afirma em sua pesquisa que a interpretação da legislação existente e ausência de normas internas é um entrave para algumas atividades realizadas no âmbito das pós-graduações.

Quadro 30 – Atividades dos Gestores dos Programas de Pós-Graduação (Desafios)

ATIVIDADES DOS GESTORES
Questionamento
Quais os principais desafios enfrentados enquanto Gestor de Pós-Graduação?
Respostas
<i>“Acredito que seja acompanhar os campi presencialmente, e verificar a realizada de cada programa em sua realidade local” (G1)</i>
<i>“A gestão dos docentes é o principal desafio, tendo em vista as demandas crescentes e a dificuldade de reposições por aposentadorias” (G2)</i>
<i>“A falta de infraestrutura dos laboratórios, a ausência de insumos e equipamentos, desanima os professores e alunos do nosso programa” (G3)</i>
<i>“Os maiores desafios estão relacionados ao incentivo dos docentes e discentes para a produção científica e na</i>

melhoria do ensino do programa” (G4)

“Motivar os professores a cumprirem seus deveres como orientadores é o principal desafio enfrentado na pós-graduação” (G5)

“Podemos destacar como desafios a carência de bolsas de estudo para os alunos, a gestão dos docentes e a grande quantidade de resoluções para serem lidas, entendidas ou construídas” (G6)

“O principal desafio é lidar de forma pacífica com as pessoas dentro do ambiente de trabalho” (G7)

“Fornecer informações sobre assuntos que não estão disponíveis nem na coordenação e nem nas pró-reitorias, de forma direta e objetiva, é um desafio muito grande” (G8)

“Revisar documentos normativos da gestão, como normas, resoluções, ppcs...etc.” (G9)

“Falta de mais informações sobre o cargo que se está ocupando e do funcionamento da gestão, esses são grandes desafios” (G10)

“Os alunos, e principalmente os professores, têm uma série de anseios que você necessita suprir, mas nem sempre é possível” (G11)

“Falta de tempo para poder me dedicar no aperfeiçoamento de competências ligadas a administração e gestão de pessoas” (G12)

“Organizar a estrutura acadêmica do programa, gerenciar a falta de servidores e liderar os professores” (G13)

“O tempo é o principal gargalo. Gestores não conseguem ter sua carga de trabalho reduzida em outras frentes pois não há quem o substitua nas disciplinas (de graduação e pós), não há como deixar de orientar, não há como deixar de coordenar ou participar de projetos de pesquisa, e para todo esse ônus a bonificação financeira é muito baixa e não é estimulante” (G15)

Fonte: Autor (2023)

O quadro 30 mostra que um dos desafios do gestor no setor público é o gerenciamento de pessoas e demandas, conforme Silva (2020) menciona em seu trabalho, em que afirma que um dos desafios da gestão pública consiste em realizar uma transformação de estruturas burocráticas e hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras, com conceitos modernos de gestão.

A infraestrutura deficitária dos laboratórios, salas e equipamentos, além da falta de insumos para realização de ensino e pesquisa, exigem dos gestores habilidades específicas para contornar a insatisfação e o desânimo da comunidade acadêmica. Frade (2020) afirma que a deficiência de infraestrutura, falta de recursos financeiros e limitação de bolsas, requerem do coordenador competências gerenciais para lidar com tais dificuldades enfrentadas no exercício da função.

A motivação dos docentes e discentes também foi um desafio destacado no quadro 30. Cavalcante et al. (2022) afirma que manter os servidores motivados se torna um desafio no contexto de cultura organizacional com foco na monotonia do serviço público, incentivando alguns servidores a serem resistentes quanto ao desenvolvimento evolutivo de suas atividades e competências.

4.5 COMPETÊNCIAS DOS ATORES RESPONSÁVEIS PELO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As competências dos construtores de planejamento estratégico foram identificadas durante a entrevista, em conformidade com os questionamentos predefinidos, conforme o enfoque da pesquisa.

Um dos questionamentos realizados foi sobre a opinião dos entrevistados sobre as competências que um gestor de pós-graduação deve possuir, conforme o quadro 31, onde algumas competências identificadas estão grafadas em negrito.

Quadro 31 – Competências dos Gestores dos Programas de Pós-Graduação – Quest. 01
COMPETÊNCIAS DOS ATORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Questionamento
Quais as competências que um Gestor de Pós-Graduação da UFCG deve possuir, em sua opinião?
Respostas
<p>“Acredito que as minhas principais facilidades estão relacionadas à comunicação e a expressão oral, além de humildade, conhecimentos de gestão (gestão gerencial) e da Pós-Graduação brasileira (Visão sistêmica) ” (G1)</p> <p>“O Gestor precisa trabalhar em equipe, ter proatividade e possuir uma boa comunicação” (G2)</p> <p>“Tentar manter o curso funcionando (gestão gerencial), incentivando os professores e alunos (liderança) a fazerem o melhor possível, cumprindo e fazendo cumprir as resoluções da universidade e do curso (gestão normativa) ” (G3)</p> <p>“Um Gestor, acima de tudo, precisa ser comprometido e dedicado com suas atividades, mediante os desafios a serem enfrentados em um programa de pós-graduação” (G4)</p> <p>“É necessário que o Gestor tenha um bom senso de organização, saiba se comunicar, seja sociável e possua conhecimentos regimental” (G5)</p> <p>“Administrar o curso de maneira a assegurar a contínua atualização e execução dos projetos pedagógicos (gestão gerencial), mantendo a excelência acadêmica em conformidade com as diretrizes e regulamentos estipulados pelas entidades que supervisionam os programas (gestão normativa) ” (G6)</p> <p>“Todas aquelas previstas na resolução que trata das competências de um coordenador e além disso, paciência, liderança, objetividade, responsabilidade, discernimento para lidar com questões conflitantes (gestão de conflitos), sabedoria para ouvir (empatia) e sempre buscar respostas embasadas nas resoluções existentes (gestão normativa) ” (G7)</p> <p>“Manter um bom relacionamento com professores e alunos (relacionamento interpessoal), além de saber argumentar para ambos os seguimentos” (G8)</p> <p>“Ser diplomático e possuir habilidade em resolver problemas e ouvir as pessoas (empatia), além de ser proativo” (G9)</p> <p>“Boa relação com todos (relacionamento interpessoal), conhecendo bem as regras que mencionam obrigações e deveres dentro da UFCG (gestão normativa). Ter liderança e não autoritarismo. ” (G10)</p> <p>“Creio que alguns atributos se encaixam bem nas atividades de gestor, a exemplo de paciência, cordialidade e boa comunicação” (G11)</p> <p>“O gestor deve possuir organização e paciência, para exercer bem as atribuições administrativas e conciliar bem os desejos dos servidores” (G12)</p> <p>“Deve ser capaz de gerenciar as diversas demandas da gestão (gestão gerencial), sejam acadêmicas, burocráticas ou administrativas” (G13)</p> <p>“Um gestor do setor público deve possuir comunicação assertiva, ética profissional, disciplina, responsabilidade, agilidade e empatia” (G14)</p> <p>“Organização, bom trato com as pessoas que fazem a universidade (relacionamento interpessoal), pontualidade, assiduidade, boa articulação com as instâncias superiores (articulação política), bom entendimento do funcionamento geral de sua coordenação e das pro-reitorias ligadas a esta (visão sistêmica) ” (G15)</p> <p>“O gestor atual deve ser capaz de inovar (gestão de mudanças), estar atento às novidades que aparecem, quanto ser capaz de resolver problemas de forma objetiva” (G16)</p>

Fonte: Autor (2023)

O quadro 31 apresenta algumas competências com maior destaque, a exemplo da comunicação e da responsabilidade, com 5 menções, e da gestão gerencial e do conhecimento normativo, com 4 menções cada uma.

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

A Gestão Normativa também foi uma competência destacada, tendo em vista que todo o norteamento para decisões e ações de um gestor em um programa de pós-graduação é definido pelos documentos legais, mais especificamente as resoluções e normas das IES e dos programas de pós-graduação. Frade (2020) afirma que é necessário conhecer e, principalmente, entender a legislação, normas e regimentos que fundamentam a tomada de decisão gerencial no âmbito das IES.

O compromisso com a gestão representado pela Responsabilidade do gestor é mencionado como uma relevante competência, até mesmo pela importância do cargo para as IES e para o programa de pós-graduação. Os termos dedicação e comprometimento podem ser considerados parte da responsabilidade. Para Silva (2020), ser responsável é assumir os riscos e consequências de suas ações e ser por isso reconhecido. Já Landfeldt (2016) afirma que assumir responsabilidades é atender as prioridades e necessidade da coordenação, resolvendo problemas, propondo melhorias e concretizando ideias.

A competência Gestão Gerencial é mencionada com destaque pelos gestores, tendo em vista o conjunto de atribuições que um gestor público precisa realizar no âmbito de suas atividades e ações em programas de pós-graduação. Costa et al. (2022), afirma que a o gestor gerencial precisa ter a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em práticas os conhecimentos, habilidades e formas de atuar, para permitir o atingimento ou superação de metas estipuladas e resultados almejados.

Outro questionamento realizado foi sobre as competências que o entrevistado possui que auxiliam nas atividades e ações da gestão de pós-graduação, conforme o quadro 32, onde algumas competências identificadas estão grafadas em negrito.

Quais competências você possui que te auxiliam nas atividades e ações enquanto Gestor de Pós-Graduação da UFCG?

Respostas

- “Creio que a **comunicação** e o conhecimento de gestão (**gestão gerencial**) são competências que me ajudam em todo o processo como Gestor” (G1)
- “Acredito que consigo **trabalhar bem em equipe**, e isso facilita a construção de bons resultados para o programa” (G2)
- “Uma longa **experiência** de mais de quarenta anos no ensino superior e outros órgãos em que trabalhei, os erros e acertos nas orientações de iniciação científica, teses e dissertações que já participei, minhas experiências na administração, etc.” (G3)
- “Considero que a **paciência**, o **bom senso** e a **organização** são competências que me auxiliam nas decisões e ações que são tomadas no programa” (G4)
- “Consigo me **comunicar** de forma efetiva e também tenho bom **relacionamento interpessoal**” (G5)
- “Tenho um bom conceito de **organização e planejamento**, o que me ajuda a entender a dinâmica dos programas de pós-graduação, aliado à minha **disponibilidade** em atender e uma boa **comunicação**” (G6)
- “Acredito que **paciência** e **responsabilidade** são pontos que me auxiliam nas atividades como gestora” (G7)
- “Tenho facilidade de me relacionar com as pessoas (**relacionamento interpessoal**) e também de saber ouvi-las (**empatia**)” (G8)
- “Sou **diplomática**, **cortes** e **paciente**, gosto de resolver problemas das mais variadas espécies (**gestão de conflitos**)” (G9)
- “Boa relação com os colegas de trabalho (**relacionamento interpessoal**) e uma postura profissional sem achar que minha posição me faz ser superior que outros na instituição (**humildade**)” (G10)
- “Sou **objetiva** nas minhas ações e **ágil** nas minhas tarefas, e isso foi, efetivamente, muito importante para administrar o programa” (G11)
- “Tenho alguns conceitos de **organização e controle** bem construídos que me ajudam durante a gestão” (G12)
- “Creio que o gestor deve ter **paciência, dedicação e organização** para gerir um programa” (G13)
- “Acredito que tenho uma boa **comunicação, empatia, ética** profissional e **agilidade**, o que me ajuda na função de gestora” (G14)
- “O entendimento geral do que representa uma pós-graduação no contexto de uma universidade pública e gratuita facilita um pouco o trabalho de um gestor (**visão sistêmica**)” (G15)

Fonte: Autor (2023)

O quadro 32 apresenta algumas competências com maior destaque, a exemplo da comunicação, da paciência e da organização, com 4 menções, e do relacionamento interpessoal e da empatia, com 3 menções cada uma.

A Organização é ressaltada na entrevista como a capacidade do gestor em gerenciar suas demandas de forma ordeira, objetivando o atendimento da solução de tudo que foi demandado. Algumas competências que compreendem formas de reflexão e ação da própria pessoa, como: autoanálise, autocontrole, automotivação, autoconhecimento, capacidade de organização pessoal e administração do próprio tempo (DALMAU *et al.*, 2021).

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

O Relacionamento Interpessoal representa o conjunto de habilidades interpessoais que um gestor possui, haja vista as dificuldades relacionadas a orçamentos curtos, limitações

legais, entre outras que exigem do gestor habilidades de convívio com os atores da instituição. Para Landfeldt (2016), o relacionamento interpessoal permite a busca pela negociação e pelo acordo diante dos conflitos e dificuldades interpessoais vivenciados no ambiente de trabalho, mantendo o equilíbrio emocional diante das pressões do setor.

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

Um outro questionamento realizado foi sobre as competências que o entrevistado gostaria de possuir no momento de realizar determinadas atividades ou ações como gestor de pós-graduação, conforme o quadro 33, onde algumas competências identificadas estão grafadas em negrito.

Quadro 33 – Competências dos Gestores dos Programas de Pós-Graduação – Quest. 03
COMPETÊNCIAS DOS ATORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Questionamento
Quais competências você gostaria de possuir no momento de realizar determinadas atividades ou ações como Gestor de Pós-Graduação da UFCG?
Respostas
<p>“No momento considero que tenho todas as competências necessárias para o desenvolvimento de minhas funções como Gestor (autoestima) ” (G1)</p> <p>“Gostaria de ter uma melhor fluência na comunicação, pois isso facilitaria bastante na dinâmica da pós-graduação” (G2)</p> <p>“Uma melhor fluência em língua inglesa (processos de trabalho) e contatos com instituições de fora do Brasil para convênios, contatos, etc. (articulação política) ” (G3)</p> <p>“Eu gostaria de ter a influência necessária entre os docentes e discentes para impulsionar o programa e suas diversas atividades, uma maior capacidade em liderar” (G4)</p> <p>“Creio que a organização seja uma competência que me faz falta enquanto Gestor no serviço público” (G5)</p> <p>“Gostaria de gerir melhor meu tempo disponível (gestão de tempo), pois isso é uma grande dificuldade nos tempos atuais” (G6)</p> <p>“Liderança e discernimento para lidar com questões conflitantes (gestão de conflitos) ” (G7)</p> <p>“Um treinamento prévio (processos de trabalho) sobre as atribuições de um gestor faria toda a diferença no desenvolvimento das atividades. Geralmente, as respostas para os diversos questionamentos são fornecidas pelos professores que já foram gestores e que sentiram as mesmas dificuldades (experiência) ” (G8)</p> <p>“Ter mais paciência com burocracias, pois isso dificulta, em parte, o andamento da gestão” (G9)</p> <p>“Ter mais conhecimento sobre o funcionamento da gestão do serviço público na UFCG (visão sistêmica) ” (G10)</p> <p>“Eu gostaria de ser um pouco mais flexível em minhas ações e atividades como gestora, de uma maneira geral” (G11)</p> <p>“Gostaria de possuir uma experiência maior em gestão, principalmente em gestão de pessoas” (G12)</p> <p>“Gostaria de ter mais experiência como gestor, além de ter uma articulação (articulação política) melhor com outros setores da instituição” (G13)</p> <p>“Ter uma maior disciplina, uma melhor gestão do tempo e também lidar melhor com a gestão de crises” (G14)</p> <p>“Conhecimentos mais aprofundados sobre as resoluções locais e nacionais de um programa de pós-graduação (conhecimento normativo), assim como uma maior disponibilidade de tempo (gestão de tempo) para dedicação às atividades de gestão” (G15)</p>

Fonte: Autor (2023)

O quadro 33 apresenta algumas competências com maior destaque, a exemplo do gestor de tempo e da experiência, com 3 menções, e do conhecimento técnico, da articulação política e da liderança, com 2 menções cada uma.

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

Outra competência citada foi a Liderança, muito devido aos aspectos relacionados à Gestão de Pessoas, quando os gestores precisam impulsionar os coparticipantes de uma IES a realizarem atividades e ações de qualidade, mesmo diante das limitações existentes. Para Nascimento *et al.* (2021), os gestores que exercem liderança em cargos de gestão são abertos a mudanças no ambiente de trabalho e se adaptam a novas ideias, sendo flexíveis com as novas maneiras de gerenciar e com os novos desafios que se apresentam na função de gestor.

A Gestão do Tempo também foi mencionada na entrevista como uma importante competência, sendo necessário devido as diversas atividades realizadas pelos gestores, que em sua maioria são docentes que atuam também como professores, pesquisadores e orientadores de diversos projetos. Freitas et al. (2022) salienta que é importante que os gestores gerenciem o ritmo das atividades, observando metas, prazos, prioridades e tempo disponível.

A Experiência também foi lembrada durante a entrevista, pois o serviço público carece de dificuldades na implementação de treinamentos e capacitações, o que demanda dos mais experientes a barganha para resolver diversas situações inesperadas e capacitar os novos membros de um determinado setor. Baeta et al. (2021) afirma para suprir uma ausência de capacitação sobre as atribuições de um setor, os servidores devem passar por um treinamento realizado por profissionais com experiência.

O Processos de Trabalho é uma característica que define aquele gestor com perfil mais tecnicista, que costuma ter facilidade com as tarefas a ele atribuídas pela gestão no setor público. Costa et al. (2022) afirma que os Processos de Trabalho estão muito ligados à organização do trabalho que envolve as questões mais objetivas e claras no setor ao qual o gestor está gerenciando.

Por último, foi questionado aos entrevistados sobre as competências que foram desenvolvidas enquanto gestor de pós-graduação, conforme o quadro 34, onde algumas competências identificadas estão grafadas em negrito.

Quadro 34 – Competências dos Gestores dos Programas de Pós-Graduação – Quest. 04
COMPETÊNCIAS DOS ATORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Questionamento	
Quais foram as competências que você desenvolveu enquanto Gestor de Pós-Graduação da UFCG?	
Respostas	
<i>“Conhecimentos de gestão (gestão gerencial) e da Pós-Graduação brasileira (visão sistêmica) foram competências que desenvolvi atuando como gestor” (G1)</i>	
<i>“A resiliência foi uma competência desenvolvida por mim durante esse período enquanto coordenador, mediante os desafios das minhas funções de Gestor” (G2)</i>	
<i>“Aprender bastante sobre as normas da UFCG (gestão normativa), da republica do brasil, contatos com outros coordenadores para saber como anda seus programas (articulação política) ” (G3)</i>	
<i>“Diversas...organização, gestão administrativa e financeira (gestão gerencial), colaboração institucional (visão sistêmica) e participação em submissões de projetos de pesquisa “ (G4)</i>	
<i>“Interação com pesquisadores de outras instituições, empresas e países (articulação política), trazendo assim parcerias para nosso programa de pós-graduação” (G5)</i>	
<i>“A tomada de decisão na resolução dos desafios enfrentados na gestão do programa de pós-graduação” (G6)</i>	
<i>“A paciência e a objetividade foram características que eu desenvolvi trabalhando como gestora” (G7)</i>	
<i>“Articulação com os diversos seguimentos da instituição (articulação política) e também saber o tramite das informações dentro da UFCG (visão sistêmica) ” (G8)</i>	
<i>“Creio que uma atitude diplomática foi a competência que desenvolvi durante a gestão” (G9)</i>	
<i>“Um maior entendimento sobre a gestão dentro da UFCG, de forma mais sistematizada (visão sistêmica) ” (G10)</i>	
<i>“Creio que como a atividade de gestor envolve muitos vieses, acabei desenvolvendo um senso de perfeccionismo para o alcance dos resultados desejados” (G11)</i>	
<i>“Conciliar as necessidades com os desejos pessoais dos servidores, saber distinguir aquilo que realmente é importante do que não é (capacidade analítica) ” (G12)</i>	
<i>“Acredito que a comunicação foi a competência que eu desenvolvi durante a gestão, devido ao contato com diversos atores da universidade” (G13)</i>	
<i>“Habilidades com a plataforma sucupira Capes (processos de trabalho), entendimento de diversas situações inerentes a um programa de pós-graduação (visão sistêmica). Habilidade de negociação junto à PRPG, Capes, FAPESQ, CNPq (articulação política). Competências gerenciais de uma forma geral (gestão gerencial) ” (G15)</i>	
<i>“A comunicação foi a competência que mais desenvolvi, principalmente pela necessidade do gestor de estar se comunicando com diversos atores da universidade” (G16)</i>	

Fonte: Autor (2023)

O quadro 34 apresenta algumas competências com maior destaque, a exemplo da articulação política e da visão sistêmica, com 3 menções cada uma.

A Visão Sistêmica envolve todo o conhecimento acerca da universidade, da interconexão entre os setores e da função de gestor ao qual exerce. Para Silva (2020), a visão sistêmica envolve a percepção sobre a interação e a interdependência das diferentes unidades, coordenações e setores que compõem a estrutura universitária e a sua relação com a sociedade.

Após as entrevistas realizadas com perguntas pré-definidas e respostas espontâneas, foi possível destacar algumas competências por meio dos depoimentos dos gestores pesquisados, conforme a tabela 03 abaixo:

Tabela 03 – Competências dos Gestores dos Programas de Pós-Graduação – Espontânea

COMPETÊNCIA	CITAÇÕES	SINÔNIMOS
Comunicação	12	
Paciência	9	Resiliência

Organização	9	
Responsabilidade	9	Disciplina / Dedicção / Disponibilidade / Pontualidade / Assiduidade / Comprometimento
Eficiência	8	Perfeccionismo / Objetividade / Autoestima / Agilidade
Visão Sistêmica	8	Visão do todo
Gestão Gerencial	8	Conhecimento de gestão
Articulação Política	7	
Gestão Normativa	6	
Relacionamento Interpessoal	6	
Liderança	5	
Empatia	5	
Diplomacia	5	Cordialidade / Bom senso
Experiência	4	
Gestão de Mudanças	4	Proatividade / Flexibilidade/Inovação
Interação Social	4	Humildade
Gestão de Tempo	3	
Gestão de Conflitos	3	
Processos de Trabalho	3	
Ética	2	
Trabalho em Equipe	2	
Capacidade Analítica	1	
Gestão de Crises	1	
Gestão de Planejamento	1	
Gestão de Controle	1	
Tomada de Decisão	1	

Fonte: Autor (2023)

A tabela 03 menciona as competências mais citadas na entrevista com perguntas pré-definidas e respostas espontâneas. Algumas competências já foram discutidas neste tópico, e algumas outras, também importantes, como a Diplomacia, a Eficiência, a Gestão de Conflitos e a Gestão de Mudanças foram destacadas como relevantes nas entrevistas e precisam ser discutidas.

Uma competência enfatizada foi a Gestão de Conflitos, haja vista a grande quantidade de atores com opiniões divergentes, e seus possíveis embates. Um gestor que tem a capacidade de ser conciliador, é de fato um fator de melhoria no âmbito público. Parte da rotina do gestor envolve a gestão das equipes, em específico a resolução de conflitos, demandando empatia, flexibilidade e liderança, para uma interação harmoniosa entre o gestor e a sua equipe (SILVA, 2020; PEREIRA *et al.*, 2011).

A Eficiência é importante para promover a modernização do atual modelo de gestão no serviço público, trazendo um ganho de qualidade nos serviços ofertados. Para Costa et al. (2022), se trata de uma maneira de promover melhorias na gestão pública com indicadores relacionados à produtividade, orientação aos resultados e descentralização de funções, com foco na eficiência e competitividade.

O comportamento Diplomático é uma competência fundamental para o bom andamento de gestões em programas de pós-graduação, o que mantém uma boa relação entre as diver-

sas partes que compõem a comunidade acadêmica. Esther (2011) menciona a diplomacia como atividade que requer uma certa habilidade política para atuar como um negociador com atores ou grupos existentes na universidade, seguindo as normas vigentes na instituição pública. Dalmau et al. (2021) menciona em seu trabalho que a diplomacia em programas de pós-graduação está muito ligada ao respeito das diversidades das pessoas e ao saber lidar com as diferenças existentes entre os atores acadêmicos.

A Gestão de Mudanças é um muito proeminente atualmente, pois representa o gestor que procura estar antenado e aberto as novas alterações da gestão pública, em consonância com a realidade tecnológica e global. Freitas et al. (2022) afirma que o gestor flexível conduz mudanças organizacionais com equilíbrio, mobilizando as pessoas antes, durante e depois do processo.

Outras competências menos destacadas, mas também importantes foram: Ética, Trabalho em Equipe, Interação Social, Humildade, Capacidade Analítica, Gestão de Crises, Gestão de Planejamento, Gestão de Controle e Tomada de Decisão.

4.6 CENÁRIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UFCG/CTRN

O cenário do planejamento estratégico nos programas de pós-graduação vinculados a UFCG/CTRN foi identificado durante a entrevista e apresentou os seguintes resultados, conforme tabela 04:

Tabela 04 – Cenário do Planejamento Estratégico nas Pós-Graduações do CTRN/UFCG
QUESTIONAMENTOS SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Questionamento	Respostas
A PRPG/UFCG possui Planejamento Estratégico?	Sim: 25% Não: 0% Talvez: 62,5% PDI: 12,5%
Os programas de Pós-Graduação acompanharam o desenvolvimento do Planejamento Estratégico da PRPG/UFCG?	Sim: 0% Não: 100%
Existem algum suporte da PRPG/UFCG (para comissões de planejamento estratégico ou coordenadores) para a construção do Planejamento Estratégico nos Programas de Pós-Graduação?	Sim: 25% Não: 37,5% Talvez: 37,5%
O Programa de Pós-Graduação no âmbito do CTRN/UFCG possui Planejamento Estratégico?	Sim: 33,5% Não: 66,5%
Existe alguma comissão que realiza o Planejamento Estratégico no Programa de Pós-Graduação no âmbito do CTRN/UFCG?	Sim: 33,5% (Comunidade acadêmica) Não: 66,5%
Existem algum membro da comunidade acadêmica do programa com experiência na construção de um Planejamento Estratégico no âmbito de programas de pós-graduação?	Sim: 0% Não: 100%
Existe algum documento balizador do Planejamento Estratégico no âmbito	Sim: 0%

dos programas de pós-graduação do CTRN/UFCG?	Não: 100%
--	-----------

Fonte: Autor (2023)

Essa pesquisa demonstrou que a maioria dos gestores confirma ou considera que existe algum tipo de planejamento estratégico na PRPG/UFCG. Importante salientar que uma parcela dos entrevistados menciona o PDI como instrumento principal de planejamento estratégico.

Todos os entrevistados confirmam que não participaram da construção do Planejamento Estratégico da PRPG/UFCG, que desconhecem que haja gestores com experiência neste tipo de planejamento e que não possuem nenhum documento norteador sobre o planejamento estratégico.

É relativamente comum escutar críticas à construção do Planejamento Estratégico, devido à dificuldade de implantação e suporte para sua realização. Porém para Pereira (2011), isso ocorre porque muitas vezes os gestores não têm claramente definidos objetivos alcançáveis, nem possuem qualificação suficiente para tal demanda.

Quando perguntados sobre o suporte da PRPG/UFCG para a construção do planejamento estratégico, apenas 25% mencionaram que essa cooperação ocorre, outros 37,5% disseram que não existe nenhum tipo de suporte e o restante não soube responder.

No âmbito dos programas de pós-graduação, 33,3% deles possuem planejamento estratégico em construção, através de comissão constituída para tal fim. O restante dos programas afirmou que não possuem planejamento estratégico.

Para Dalmau et al. (2022), o Planejamento Estratégico tem o intuito de ampliar e acompanhar as ações estratégicas do programa de pós-graduação, com o objetivo de formar profissionais capazes de construir conhecimentos práticos em administração universitária, para o desenvolvimento das instituições de educação superior.

4.7 DIMENSIONAMENTO DE COMPETÊNCIAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As dimensões de competências são representadas pelo levantamento bibliográfico de competências no planejamento estratégico, apresentado no quadro 13, no capítulo da Metodologia utilizada neste trabalho.

A partir dessa construção teórica, foi realizada uma pesquisa estimulada sobre as competências de maior relevância para a construção do planejamento estratégico nas pós-graduações do CTRN/UFCG, conforme as tabelas 05, 06, 07, 08 e 09.

Tabela 05 – Dimensionamento de Competências Comportamentais
DIMENSIONAMENTO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Competências	Muito importante	Importante	Moderado	Às vezes importantes	Não é importante
Comunicação	62,5%	37,5%	0%	0%	0%
Ética	87,5%	12,5%	0%	0%	0%
Gestão de Conflitos	50%	50%	0%	0%	0%
Gestão de Crises	50%	50%	0%	0%	0%
Gestão de Tempo	37,5%	62,5%	0%	0%	0%
Liderança	87,5%	12,5%	0%	0%	0%
Relacionamento Interpessoal	62,5%	37,5%	0%	0%	0%
Responsabilidade	87,5%	12,5%	0%	0%	0%

Fonte: Autor (2023)

Observando a tabela 05, podemos destacar que as competências consideradas muito importantes foram: Ética, Liderança, Responsabilidade, Comunicação e Relacionamento Interpessoal. Já as competências consideradas importantes foram: Gestão de Conflitos, Gestão de Crises e Gestão de Tempo. Nenhuma competência foi considerada moderada, às vezes importantes ou não importantes.

A ética foi considerada uma competência de destaque nesta pesquisa estimulada, obtendo 87,5% das qualificações muito importantes. Para Baeta et al. (2021), a ética é baseada em uma postura profissional de respeito ao exercício atribuído a um gestor, junto às pessoas, aos documentos e ao patrimônio público.

Tabela 06 – Dimensionamento de Competências Estratégicas
DIMENSIONAMENTO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Competências	Muito importante	Importante	Moderado	Às vezes importantes	Não é importante
Gestão de Mudanças	50%	50%	0%	0%	0%
Gestão Estratégica	62,5%	37,5%	0%	0%	0%
Mentalidade Digital	12,5%	87,5%	0%	0%	0%
Tomada de Decisão	87,5%	12,5%	0%	0%	0%
Visão de Futuro	100%	0%	0%	0%	0%

Fonte: Autor (2023)

Observando a tabela 06, podemos destacar que as competências consideradas muito importantes foram: Visão de Futuro, Tomada de Decisão e Gestão Estratégica. Já as competências consideradas importantes foram: Gestão de Mudanças e Mentalidade Digital. Nenhuma competência foi considerada moderada, às vezes importantes ou não importantes nesta pesquisa.

A Visão de Futuro obteve 100% das escolhas para o conceito muito importante, e sua relevância é destacada por Costa et al. (2022) como fundamental para o critério estratégico,

sendo ela mencionada como padrões e resultados observados em uma perspectiva futura por parte daqueles que atuam como gestores de médio e longo prazo.

Já a Tomada de Decisão foi mencionada como muito importante por 87,5% dos entrevistados, o que corrobora com sua importância citada por Freitas et al. (2022), que o tomador de decisões atua com confiança e de acordo com seu nível de competências, considerando ainda as opiniões contrárias e as repercussões.

A Gestão Estratégica também foi citada por 62,5% dos entrevistados como muito importante, e isso se dá por conta de sua importância. Para Freitas et al. (2022), a Gestão Estratégica se refere a visão, missão e valores organizacionais, considerando oportunidades, contexto e objetivos globais.

Tabela 07 – Dimensionamento de Competências Formativas

DIMENSIONAMENTO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS					
Competências	Muito importante	Importante	Moderado	Às vezes importantes	Não é importante
Auto Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas	62,5%	37,5%	0%	0%	0%
Capacidade Analítica	37,5%	62,5%	0%	0%	0%
Gestão Normativa	62,5%	37,5%	0%	0%	0%
Visão Sistêmica	50%	50%	0%	0%	0%

Fonte: Autor (2023)

Observando a tabela 07, podemos destacar que as competências consideradas muito importantes foram: Auto Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas e Gestão Normativa. Já as competências consideradas importantes foram: Visão Sistêmica e Capacidade Analítica. Nenhuma competência foi considerada moderada, às vezes importantes ou não importantes.

A Auto Capacitação e o Desenvolvimento de Pessoas foi mencionada como muito importante por 62,5% dos entrevistados. Costa et al. (2022) destaca que ações de capacitação são mais efetivas para o desenvolvimento do perfil almejado.

Tabela 08 – Dimensionamento de Competências Funcionais

DIMENSIONAMENTO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS					
Competências	Muito importante	Importante	Moderado	Às vezes importantes	Não é importante
Gestão de Controle	25%	75%	0%	0%	0%
Gestão de Planejamento	50%	50%	0%	0%	0%
Gestão Gerencial	37,5%	62,5%	0%	0%	0%
Processos de Trabalho	37,5%	62,5%	0%	0%	0%
Trabalho em Equipe	75%	25%	0%	0%	0%

Fonte: Autor (2023)

Observando a tabela 08, podemos destacar que a competência considerada muito importante foi: Trabalho em Equipe. Já as competências consideradas importantes foram: Gestão de Planejamento, Gestão Gerencial, Processos de Trabalho e Gestão de Controle. Nenhuma competência foi considerada moderada, às vezes importantes ou não importantes.

O Trabalho em Equipe foi mencionado por 75% dos entrevistados como sendo muito importante para o Planejamento Estratégico. Segundo Dalmau et al. (2021), o Trabalho em Equipe é inter-relacionado com todos os objetivos e ações executadas em equipes e exigem uma visão holística da organização para que o trabalho esteja baseado nos planos em diferentes níveis.

Tabela 09 – Dimensionamento de Competências Político-Sociais

DIMENSIONAMENTO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS					
Competências	Muito importante	Importante	Moderado	Às vezes importantes	Não é importante
Articulação Política	12,5%	87,5%	0%	0%	0%
Interação Social	87,5%	12,5%	0%	0%	0%
Interesse Público	100%	0%	0%	0%	0%

Fonte: Autor (2023)

Observando a tabela 09, pode-se destacar que as competências consideradas muito importantes foram: Interesse Público e Interação Social. Já a competência considerada importante foi: Articulação Política. Nenhuma competência foi considerada moderada, às vezes importantes ou não importantes.

O Interesse público foi mencionado por 100% dos entrevistados como sendo muito importante para o Planejamento Estratégico. Freitas et al. (2022) ressalta que existem competências gerenciais pautadas pelo interesse público, abrangendo princípios de diversidade e inclusão social, ética e integridade, imagem institucional e legalidade.

Já a interação social foi citada por 87,5% dos entrevistados como sendo muito importante. Tal competência foi enfatizada por Baeta et al. (2021) como concernente ao gestor que deve utilizar todas as condições oferecidas, junto a sua capacidade, para agregar valor social ao que se trabalha.

4.8 MAPA DAS COMPETÊNCIAS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Dalmau et al. (2021), o mapeamento de competências se constitui como uma ferramenta valiosa para o alcance dos objetivos estratégicos, pois ela atua na identificação das discrepâncias entre as competências necessárias para concretizar as estratégias organizacionais e as competências internas já existentes.

É importante salientar que o mapeamento de competências passará a ter um papel mais importante para o atingimento dos objetivos do Planejamento Estratégico do programa de pós-graduação, visto que a avaliação da CAPES tende a estar voltada justamente para o instrumento (CAPES, 2018).

A partir das informações obtidas no levantamento teórico, na pesquisa espontânea e na pesquisa estimulada, é possível definir quais as competências mais relevantes e menos relevantes no âmbito das pós-graduações com foco na construção de um planejamento estratégico com gestores que consigam produzir e definir ações e atividades com a qualidade e eficiência necessária.

Para tanto, foi construída uma escala, conforme a figura 14, que padronizou as qualificações das competências por meio de escalas que consideraram os resultados obtidos no levantamento bibliográfico, na pesquisa estimulada e na pesquisa espontânea.

Figura 14 – Mapa das Competências no Planejamento Estratégico - Escala

Escala de Avaliação de Competências		
Pesquisa Estimulada	Levantamento Bibliográfico e Pesquisa Espontânea	Pontuação
Muito Importante	Acima de 8 citações	10 pontos
Importante	8 ou 7 citações	8 pontos
Moderado	6 ou 5 citações	6 pontos
As vezes Importante	4 ou 3 citações	4 pontos
Não é Importante	Abaixo de 3 citações	2 pontos

Fonte: Autor (2023)

No levantamento teórico e na pesquisa espontânea foram consideradas as quantidades de citações, e na pesquisa estimulada foram considerados os conceitos incluídos na pesquisa. A partir dessas informações foi possível definir as competências mais destacadas, conforme a figura 15 abaixo:

Figura 15 – Mapa das Competências no Planejamento Estratégico - Ranking

Calculadora de Competências (Mapa das Competências)				
Competências	Levantamento Documental	Pesquisa Espontânea	Pesquisa Estimulada	Total (Somatório das 3 pontuações)
Comunicação	8,0	10,0	10,0	9,67
Responsabilidade	8,0	10,0	10,0	9,67
Visão Sistêmica	8,0	8,0	9,0	8,33
Liderança	10,0	6,0	10,0	8,00
Gestão Gerencial	8,0	8,0	8,0	8,00
Relacionamento Interpessoal	8,0	6,0	10,0	7,67
Articulação Política	4,0	8,0	8,0	7,33
Organização	2,0	10,0	6,0	7,33
Paciência	2,0	10,0	6,0	7,33
Gestão Normativa	4,0	6,0	10,0	7,00
Gestão de Mudanças	10,0	4,0	8,0	6,33
Interação Social	6,0	4,0	10,0	6,33
Eficiência	2,0	8,0	6,0	6,33
Gestão Estratégica	10,0	2,0	10,0	6,00
Trabalho em Equipe	10,0	2,0	10,0	6,00
Tomada de Decisão	8,0	2,0	10,0	5,67
Autocapacitação e Desenvolvimento de Pessoas	6,0	2,0	10,0	5,33
Ética	6,0	2,0	10,0	5,33
Visão de Futuro	6,0	2,0	10,0	5,33
Diplomacia	2,0	6,0	6,0	5,33
Empatia	2,0	6,0	6,0	5,33
Processo de Trabalho	8,0	2,0	8,0	5,00
Interesse Público	4,0	2,0	10,0	5,00
Gestão de Conflitos	2,0	4,0	8,0	5,00
Gestão de Tempo	2,0	4,0	8,0	5,00
Capacidade Analítica	6,0	2,0	8,0	4,67
Gestão de Controle	4,0	2,0	8,0	4,33
Gestão de Planejamento	4,0	2,0	8,0	4,33
Mentalidade Digital	4,0	2,0	8,0	4,33
Experiência	2,0	4,0	6,0	4,33
Gestão de Crises	2,0	2,0	8,0	4,00

Fonte: Autor (2023)

Cada nota determinada para cada competência utilizou a escala constante na figura 13. Para o cálculo da média das notas, foram utilizados pesos por pesquisa: 6 para a pesquisa espontânea, 4 para a pesquisa estimulada e 2 para o levantamento bibliográfico.

Algumas competências importantes detectadas na pesquisa espontânea foram incluídas no rol de competências da Figura 15. Como essas competências não foram encontradas no levantamento documento e na pesquisa estimulada, elas foram consideradas não importantes na Escala de Avaliação de Competências.

Após a construção desse mapa de competências para o planejamento estratégico, que servirá de base para a construção do Plano de Ação, é possível perceber que as competências Comunicação e Responsabilidade foram consideradas relevantes para o Planejamento Estratégico.

5 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação é uma ferramenta de planejamento e acompanhamento de atividades e ações necessárias para o alcance de metas e objetivo pré-definidos de uma gestão. O plano de ação tem por objetivo estruturar e descrever execuções e planejamentos necessários para o alcance de objetivos previamente estabelecidos (BARCELLOS et al., 2022).

Este plano de ação busca recomendar atividades que possam colaborar com a construção de um planejamento estratégico coerente com as competências dos gestores e com as especificidades de cada programa, contribuindo para a sustentação da pós-graduação em médio e longo prazo, e permitindo também que esse modelo seja replicado em toda a instituição, trazendo ganhos de produtividade, eficiência e eficácia para a universidade.

O plano de ação foi definido com base nos resultados levantados ao longo da pesquisa, levando em consideração a análise das entrevistas por meio das pesquisas espontâneas e estimuladas, além do levantamento bibliográfico. O Quadro 35 sintetiza as etapas para a construção do planejamento estratégico em programas de pós-graduação.

Quadro 35 – Plano de Ação para Construção do Planejamento Estratégico

PLANO DE AÇÃO PARA CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
1	<p>Etapas (O quê?): Escolher a metodologia de avaliação dos construtores do Planejamento Estratégico</p> <p>Motivação (Por que?): A metodologia de avaliação possibilita a seleção dos melhores construtores do Planejamento Estratégico</p> <p>Atores (Quem?): Gestores da PRPG / Gestores do Programas de Pós-Graduação</p> <p>Ações (Como?): Realizar a avaliação 360° (auto avaliação, avaliação da chefia imediata, avaliação de 2 ou 3 avaliadores que convivem com o avaliado) dos potenciais construtores do planejamento estratégico</p> <p>Tempo Necessário (Quando?): 10 horas</p> <p>Resultados Esperados: Equipe de construtores mais bem avaliados para a implementação do Planejamento Estratégica</p>
2	<p>Etapas (O quê?): Escolher a metodologia de medição dos construtores do Planejamento Estratégico</p> <p>Motivação (Por que?): A metodologia de medição possibilita a seleção dos melhores construtores do Planejamento Estratégico</p> <p>Atores (Quem?): Gestores da PRPG / Gestores do Programas de Pós-Graduação</p> <p>Ações (Como?): Mensurar através de indicadores de competência por pontuação (através da criação de pesos maiores para competências mais importantes e pessoas menores para competências menos importantes), com base no Mapa de Competências</p> <p>Tempo Necessário (Quando?): 10 horas</p> <p>Resultados Esperados: Equipe de construtores mais adequados com as competências exigidas para a implementação do Planejamento Estratégica</p>
3	<p>Etapas (O quê?): Mapear as competências necessárias para construção do Planejamento Estratégico</p> <p>Motivação (Por que?): Permite uma melhor visualização das competências que cooperam para a construção do Planejamento Estratégico</p> <p>Atores (Quem?): Gestores da PRPG / Gestores do Programas de Pós-Graduação</p> <p>Ações (Como?): Detectar e identificar as competências necessárias (definir as competências mais importantes no processo, com algumas especificidades técnicas de alguns construtores) para a construção do Planejamento Estratégico</p> <p>Tempo Necessário (Quando?): 1 semana</p> <p>Resultados Esperados: Lista de competências apropriadas para a construção do Planejamento Estratégico</p>

4	<p>Etapas (O quê?): Diagnosticar as competências existentes e identificar os <i>GAPs</i></p> <p>Motivação (Por que?): Permite uma identificação do cenário geral das competências dos construtores do Planejamento Estratégico, além da necessidade de Treinamento e Capacitação</p> <p>Atores (Quem?): Gestores da PRPG / Gestores do Programas de Pós-Graduação</p> <p>Ações (Como): Determinar se a competência dos construtores é suficiente para a realização do Planejamento Estratégico e se existe a necessidade de treinamento por conta dos <i>GAPs</i> existentes</p> <p>Tempo Necessário (Quando?): 2 semanas</p> <p>Resultados Esperados: Lista de competências com maior potencial de construtores e das que precisam ser aperfeiçoadas</p>
5	<p>Etapas (O quê?): Definir quem serão os construtores do Planejamento Estratégico através da Avaliação de Competências</p> <p>Motivação (Por que?): Permite que cada programa possua os melhores construtores para a construção do Planejamento Estratégico, de acordo com as competências pré-definidas e com os indicadores escolhidos.</p> <p>Atores (Quem?): Gestores da PRPG / Gestores do Programas de Pós-Graduação</p> <p>Ações (Como): Escolher os construtores com melhores pontuações para realização do planejamento estratégico</p> <p>Tempo Necessário (Quando?): 2 semanas</p> <p>Resultados Esperados: Equipe de Planejamento Estratégico do Programa de pós-graduação</p>
6	<p>Etapas (O quê?): Escolher a metodologia de realização da Análise situacional do Programa de Pós-graduação</p> <p>Motivação (Por que?): A escolha da metodologia correta é determinante para a realização de um Análise situacional confiável</p> <p>Atores (Quem?): Equipe de Planejamento Estratégico do Programa de pós-graduação</p> <p>Ações (Como): Realizar a Análise situacional por meio da Análise SWOT e Descrição das Informações</p> <p>Tempo Necessário (Quando?): 10 horas</p> <p>Resultados Esperados: Análise situacional do Programa de Pós-Graduação</p>
7	<p>Etapas (O quê?): Definir metas e objetivos a serem realizadas após a Análise situacional por Análise SWOT</p> <p>Motivação (Por que?): As metas e objetivos extraídos do Análise situacional são parte do Planejamento Estratégico do Programa de Pós-Graduação</p> <p>Atores (Quem?): Equipe de Planejamento Estratégico do Programa de pós-graduação</p> <p>Ações (Como): Criar metas e objetivos estratégicos para o alcance em médio e longo prazo através da Análise Cruzada do método SWOT</p> <p>Tempo Necessário (Quando?): 1 mês</p> <p>Resultados Esperados: Metas e objetivos estratégicos para o Programa de Pós-Graduação</p>
8	<p>Etapas (O quê?): Definir metas e objetivos a serem realizadas após a Análise situacional por Descrição das Informações</p> <p>Motivação (Por que?): As metas e objetivos extraídos do Análise situacional são parte do Planejamento Estratégico do Programa de Pós-Graduação</p> <p>Atores (Quem?): Equipe de Planejamento Estratégico do Programa de pós-graduação</p> <p>Ações (Como): Criar metas e objetivos estratégicos para o alcance em médio e longo prazo através da Análise das Informações Descritivas e Estatísticas do Programa</p> <p>Tempo Necessário (Quando?): 1 mês</p> <p>Resultados Esperados: Metas e objetivos estratégicos para o Programa de Pós-Graduação</p>
9	<p>Etapas (O quê?): Construir a Missão, Visão e Valores para representarem o referencial estratégico do programa de pós-graduação</p> <p>Motivação (Por que?): Tais definições são fundamentais para definir um norteamento do Programa de Pós-Graduação</p> <p>Atores (Quem?): Equipe de Planejamento Estratégico do Programa de pós-graduação / Gestores do Programa de Pós-Graduação</p> <p>Ações (Como): A partir do Análise situacional, construir ou revisar o referencial estratégico do programa de pós-graduação através da definição da Missão, da Visão e dos Valores</p> <p>Tempo Necessário (Quando?): 2 semanas</p> <p>Resultados Esperados: Missão, Visão e Valores definidos</p>
10	<p>Etapas (O quê?): Definir quais metas e objetivos se enquadram em uma perspectiva orçamentária</p> <p>Motivação (Por que?): É necessário saber quais são as demandas estratégicas que dependem de fatores externos ligados ao orçamento</p> <p>Atores (Quem?): Equipe de Planejamento Estratégico do Programa de pós-graduação / Gestores do</p>

	<p>Programa de Pós-Graduação / PRPG</p> <p>Ações (Como): Utilizar o método BSC para definição das metas e objetivos com características orçamentárias dos programas de pós-graduação</p> <p>Tempo Necessário (Quando?): 1 semana</p> <p>Resultados Esperados: Metas e objetivos estratégicos que envolvem orçamentos</p>
11	<p>Etapas (O quê?): Definir quais metas e objetivos se enquadram em uma perspectiva do usuário</p> <p>Motivação (Por que?): É necessário saber quais são as demandas estratégicas que afetam diretamente a qualidade dos serviços prestados aos usuários dos programas de pós-graduação</p> <p>Atores (Quem?): Equipe de Planejamento Estratégico do Programa de pós-graduação / Gestores do Programa de Pós-Graduação</p> <p>Ações (Como): Utilizar o método BSC para definição das metas e objetivos com características focadas nos usuários dos serviços prestados na pós-graduação</p> <p>Tempo Necessário (Quando?): 1 semana</p> <p>Resultados Esperados: Metas e objetivos estratégicos que envolvem as demandas dos usuários</p>
12	<p>Etapas (O quê?): Definir quais metas e objetivos se enquadram em uma perspectiva dos processos internos</p> <p>Motivação (Por que?): É necessário saber quais são as demandas estratégicas que podem ser traçadas e resolvidas com a construção de medidas para melhoria dos processos internos</p> <p>Atores (Quem?): Equipe de Planejamento Estratégico do Programa de pós-graduação / Gestores do Programa de Pós-Graduação</p> <p>Ações (Como): Utilizar o método BSC para definição das metas e objetivos com características focadas nas atividades e ações internas do programa de pós-graduação</p> <p>Tempo Necessário (Quando?): 1 semana</p> <p>Resultados Esperados: Metas e objetivos estratégicos que envolvem as melhorias dos processos internos</p>
13	<p>Etapas (O quê?): Definir quais metas e objetivos se enquadram em uma perspectiva de aprendizagem e crescimento</p> <p>Motivação (Por que?): É necessário saber quais são as demandas estratégicas que podem ser relevantes para a melhoria da aprendizagem dos docentes, discentes, técnicos-administrativos e demais servidores, e para a expansão do programa de pós-graduação</p> <p>Atores (Quem?): Equipe de Planejamento Estratégico do Programa de pós-graduação / Gestores do Programa de Pós-Graduação</p> <p>Ações (Como): Utilizar o método BSC para definição das metas e objetivos com características focadas na aprendizagem e no crescimento do programa de pós-graduação</p> <p>Tempo Necessário (Quando?): 1 semana</p> <p>Resultados Esperados: Metas e objetivos estratégicos que tenham como foco a aprendizagem dos atores e o crescimento do programa de pós-graduação</p>
14	<p>Etapas (O quê?): Priorizar metas e objetivos estratégicos de acordo com as necessidades mais importantes para o programa de pós-graduação</p> <p>Motivação (Por que?): É importante determinar quais são as demandas estratégicas que podem ser urgentes, graves e tendenciosas, afim de priorizar algumas dessas metas e objetivos</p> <p>Atores (Quem?): Equipe de Planejamento Estratégico do Programa de pós-graduação / Gestores do Programa de Pós-Graduação</p> <p>Ações (Como): Utilizar a Matriz GUT para determinar os níveis de gravidade, urgência e tendência das metas e objetivos estratégicos definidos</p> <p>Tempo Necessário (Quando?): 2 semanas</p> <p>Resultados Esperados: Metas e objetivos estratégicos com maior gravidade, urgência ou tendência</p>
15	<p>Etapas (O quê?): Atingir as metas e objetivos estratégicos definidos – APENDICE H</p> <p>Motivação (Por que?): O alcance das metas e objetivos organizacionais é a parte prática da implementação do Planejamento Estratégico</p> <p>Atores (Quem?): Equipe de Planejamento Estratégico do Programa de pós-graduação / Gestores do Programa de Pós-Graduação / Docentes, Discentes, Técnicos Administrativos e demais servidores</p> <p>Ações (Como): Utilizar o Mapa do Planejamento Estratégico para detalhar as ações, as perspectivas e os níveis de prioridade</p> <p>Tempo Necessário (Quando?): Metas e objetivos de médio prazo = 1 a 3 anos / Metas e Objetivos de longo prazo = 3 a 5 anos</p> <p>Resultados Esperados: Metas e objetivos estratégicos com maior gravidade, urgência ou tendência</p>
16	<p>Etapas (O quê?): Monitoramento e controle da implementação do Planejamento Estratégico</p> <p>Motivação (Por que?): Identificar se as metas e objetivos estratégicos estão sendo alcançados da forma como foram planejadas</p>

	<p>Atores (Quem?): Equipe de Planejamento Estratégico do Programa de pós-graduação / Gestores do Programa de Pós-Graduação</p> <p>Ações (Como): Identificar as metas e objetivos estratégicos que ainda não foram alcançados, se há algum atraso no tempo determinado para o alcance dessas metas, ou se necessitam de algum outro ajuste para o alcance do que foi planejado</p> <p>Tempo Necessário (Quando?): anualmente</p> <p>Resultados Esperados: Metas e objetivos estratégicos com padrões fora do previsto no planejamento sendo reorganizadas</p>
17	<p>Etapas (O quê?): Melhoria contínua dos processos de Planejamento Estratégico</p> <p>Motivação (Por que?): Realizar os ajustes necessários para reenquadramento por conta de novas tomadas de decisão</p> <p>Atores (Quem?): Equipe de Planejamento Estratégico do Programa de pós-graduação / Programa de Pós-Graduação</p> <p>Ações (Como): Realização de novos ajustes, por conta de auto avaliação, inovações inesperadas, mudanças nas legislações, alterações de leis, normas ou resoluções, etc.</p> <p>Tempo Necessário (Quando?): anualmente</p> <p>Resultados Esperados: Metas e objetivos estratégicos sendo reordenados ou incrementados para se adequar as mudanças identificadas ou inesperadas</p>

Fonte: Autor (2023)

As Etapas 1 e 2 se referem as metodologias que podem ser utilizadas para avaliação dos construtores do Planejamento Estratégico com as competências mais adequadas para essa atividade no programa de pós-graduação.

As Etapas 3, 4 e 5 representam o mapeamento das competências, além da identificação de possíveis GAPs no processo, podendo haver a necessidade de capacitação para adequação da necessidade de determinadas competências. Na etapa 5 é definida a Equipe de Planejamento Estratégico do Programa de pós-graduação, que é responsável por construir todo o processo de Planejamento Estratégico do programa.

As Etapas 6, 7 e 8 fazem parte do Análise situacional, onde são detectadas as principais necessidades do programa de pós-graduação e as possíveis metas e objetivos de médio e longo prazo para o programa.

A Etapa 9 é relativa a construção ou revisão da Missão, Visão e Valores do programa de pós-graduação, permitindo dessa forma adequar as metas e objetivos organizacionais, e vice-versa, às necessidades do programa, sendo um processo norteador para a Equipe de Planejamento Estratégico do Programa de pós-graduação.

As Etapas 10, 11, 12 e 13 correspondem ao enquadramento das metas e objetivos organizacionais de acordo com os aspectos orçamentários, de uso dos usuários, dos processos internos e da necessidade de aprendizagem dos atores e crescimento do programa.

A Etapa 14 define quais são as metas e objetivos estratégicos que são mais graves, urgentes e tendenciosas, gerando um quadro das maiores necessidades e prioridades do programa de pós-graduação.

A Etapa 15 representa a ação de todo o Planejamento Estratégico. É nessa etapa que o programa irá colocar em prática todo o Planejamento Estratégico e irá construir mecanismos e alternativas para o alcance das metas e objetivos estratégicos estipulados.

A Etapa 16 realiza o monitoramento e o controle do Planejamento Estratégico, observando se as metas e objetivos estratégicos estão sendo alcançados, além da inserção de possíveis ajustes para permitir o alcance de objetivos que estão com aspectos em atraso ou deficitários.

Por fim, a Etapa 17 é relativa a melhoria contínua do Planejamento Estratégico, onde são realizadas auto avaliações, e também observadas as mudanças do ambiente externo, afim de redirecionar algumas ações para o alcance de determinadas metas e objetivos estratégicos definidos anteriormente, ou até mesmo de novas metas definidas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento de competências, sem dúvida, é um fator diferencial na gestão dentro do serviço público, principalmente devido aos problemas enfrentados com a burocracia provocada pela legislação e pela escassez de recursos. Nas IES, os gestores também necessitam possuir competências diversas para atuarem como gestores e alcançarem os resultados esperados pela comunidade acadêmica. Quando se fala em Planejamento Estratégico, a Gestão de Competências é de fundamental importância para uma construção sólida deste tipo de planejamento.

Este trabalho buscou o entendimento de como a gestão de competências poderia contribuir para a construção do planejamento estratégico nos programas de pós-graduação. O objetivo da pesquisa foi atingido, tendo em vista que foi possível determinar tanto a partir de dados primários e secundários, quanto pela observação não participante, que atores competentes podem contribuir para o incremento de qualidade na implementação do planejamento estratégico nas instituições públicas.

No que se refere aos dados secundários, esse trabalho demonstrou que os gestores, de fato, se utilizam de seus conhecimentos, habilidades e atitudes para realizarem diversas atividades e ações nas suas gestões públicas, além de conseguirem identificar quais competências lhe faltariam para desempenhar algumas dessas atividades. Ademais, essas competências são fundamentais para a construção do planejamento estratégico dessas instituições, pois contribuem para alavancar a qualidade na construção de projetos estratégicos.

Com relação aos dados primários, verificamos uma série de competências que convergem com as demandas do planejamento estratégico, o que contribuiu para realização de um conjunto de competências que podem ser utilizadas como base para treinamentos e autodesenvolvimento dos gestores, com mais destaque para a comunicação, a responsabilidade, a liderança, a gestão gerencial e a visão sistêmica. Além disso, foi possível identificar também quais as principais atividades e ações desses gestores, destacando que as atividades operacionais, de maneira geral, consomem um maior tempo no exercício dessas atividades de gestão.

Quanto aos aspectos da observação não participante, a análise dos resultados evidenciou alguns pontos de melhoria com relação ao planejamento estratégico para os programas de pós-graduação. Primeiramente, ficou claro que o PDI é o instrumento lembrado quando se menciona planejamento ou planejamento estratégico. Além disso, não existe um

suporte interno por parte da PRPG para a construção de planejamentos estratégicos no âmbito das pós-graduações, trazendo um aspecto superficial para a abordagem desta temática. A melhoria desses aspectos citados já possibilitaria um melhor espaço para utilização de técnicas mais inovadoras no âmbito dos programas de pós-graduação.

No que se refere à gestão de competências, a própria instituição não dispõe de uma padronização interna para essa temática, levando em consideração apenas os critérios definidos pela IN 21/2021 do governo federal. Além disso, tal temática fica restrita aos critérios para a construção da PDP da instituição, não havendo uma disseminação entre os demais setores da universidade.

A principal contribuição deste trabalho foi apresentar um plano de ação capaz de nortear as ações dos gestores que atuam diretamente com o planejamento estratégico, principalmente nos programas de pós-graduação, contribuindo para melhoria da eficiência, eficácia e efetividade do serviço público.

Além disso, foi possível identificar inúmeros outros benefícios dessa pesquisa no intuito de cooperar com: a identificação do grau de competência de cada gestor; a adequação do perfil dos envolvidos com as ações resultantes dos objetivos e metas estratégicos, através do mapeamento de competências; o planejamento das ações de treinamento e formação para capacitar indivíduos almejando a execução de ações com base nas competências necessárias já mapeadas; e a construção de subsídios para que futuros docentes e discentes possam saber quais características de competências são procuradas pelo programa de pós-graduação.

Como limitações da pesquisa, foram evidentes as dificuldades em agendar as entrevistas com os gestores, muito pela alta demanda que os mesmos possuem. Além disso, a quantidade pequena de trabalhos científicos que focam em temáticas que abordam os temas Gestão de Competências e Planejamento Estratégico de forma conjunta foram um desafio encontrado. Ademais, as questões do tempo disponível para conclusão do trabalho e as demandas pessoais do pesquisador também foram fator de dificuldade para construção desta dissertação.

Pesquisas futuras podem aprofundar a temática que envolve a Gestão de Competências e o Planejamento Estratégico, principalmente no que se refere às potencialidades e aos obstáculos que essas duas temáticas possuem no setor público. Ademais, é possível aprofundar o estudo no que se refere à construção de softwares que possam assessorar os gestores na implantação do Planejamento Estratégico em universidades, utilizando a Gestão de Competências como base sólida de planejamento.

REFERÊNCIAS

ALBERTI, R. A. et al. Índice de processabilidade para tomada de decisão como apoio ao planejamento estratégico. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 191-220, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/32160/indice-de-processabilidade-para-tomada-de-decisao-como-apoio-ao-planejamento-estrategico>. Acesso em: 21 out. 2021.

ALVES, J.F.S. **A importância do planejamento estratégico nas universidades públicas brasileiras**. In: **IV COLBEDUCA e II CIEE**, 2018, Braga - Portugal. Anais. Braga: Universidade Estadual de Santa Catarina, 2018. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/234150543.pdf>. Acesso em: 03 mai. 2022.

ALVES, R.; KINCHESKI, G. FR.; SILVA, V. R. DA; VECCHIO, H. P.; OLIVEIRA, C. L. DE; CANCELIER, M. V. DE L. **Aplicabilidade da matriz GUT para identificação dos processos críticos: o estudo de caso do departamento de direito da Universidade Federal de Santa Catarina**. In: **XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Anais. Mar del Plata, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181033>. Acesso em: 31 mar. 2023.

ATVARS, T.D.Z. et al. Gestão estratégica em instituições universitárias: desafios da universidade pública. **Revista Braz. J. of bus.**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 207-227, 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJB/article/view/6850>. Acesso em: 10 mai. 2022.

BAETA, O. V.; FERREIRA, J. A. D.M. Diagnóstico de competências no setor público: o caso da Coordenação de Administração de Pessoal da UFJF. **REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade** v. 11, n. 2, p. 42-58, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/65267/diagnostico-de-competencias-no-setor-publico--o-caso-da-coordenacao-de-administracao-de-pessoal-da-ufjf> Acesso em: 04 abr. 2023.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. Competências gerenciais (esperadas versus percebidas) de professores-gestores de instituições federais de ensino superior: percepções dos professores de uma universidade federal. **Revista administração: ensino e pesquisa**. Rio de Janeiro. v. 17 n° 3 p. 439–473, dez 2016. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/344> Acesso em: 11 ago. 2022.

BARBOSA, S. F. C. et al. Estratégias utilizadas para fomentar a internacionalização de Programas de Pós-graduação em uma Universidade pública do Pará. **DESAFIOS DA EDUCAÇÃO NA CONTEMPORANEIDADE**, Ponta Grossa, v. 1, n. 1, p. 169-178, Editora Aya, 2022. Disponível em: <https://ayaeditora.com.br/wp-content/uploads/2022/01/L92C15.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2022.

BARCELLOS, M. M. et al. Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior: Análise da Produção Nacional. **Revista Estratégia e Desenvolvimento**, Santana do Livramento, v. 1, n. 2, p.3-17, 2018. Acesso em: 30 abr. 2022. Disponível em: <https://periodicos.unipampa.edu.br/index.php/RED/article/view/179>. Acesso em: 30 abr. 2022.

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

BRASIL. **Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, n.40, fev. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm Acesso em: 10 ago. 2022.

BRASIL. **Decreto 9.235 de 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, n.126, dez. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm Acesso em: 25 mar. 2023.

BRASIL. **Decreto 9.991 de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, n.167, ago. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/central-de-conteudos> Acesso em: 10 ago. 2022.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 21/2021 de 1 de fevereiro de 2021**. Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/IN21_2021textocompilado2022.pdf Acesso em: 23 mar. 2023.

BRASIL. **Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0**. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0; Brasília; ME; SEDGG; SEGES, 2019. Versão 1/2020. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/defeso/guia-tecnico-de-gestao-estrategica/view> Acesso em: 29 mar. 2023.

BRASIL. **Plano Nacional de Pós-Graduação**. Dispõe sobre a Política Nacional de de Pós-Graduação no Brasil. PNPG 2011-2020 / Coordenação de Pessoal de Nível Superior. – Brasília, DF: CAPES, 2010. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/plano-nacional-de-pos-graduacao-pnpg/plano-nacional-de-pos-graduacao-pnpg-2011-2020> Acesso em: 10 ago. 2022.

BERGAMINI, L. C. Planejamento Estratégico e sua Elaboração nos Institutos Federais de Minas Gerais. **Revista Administração de Empresas Unicritiba**, Curitiba, v. 3, n. 25, p. 149-166, 2021. Disponível em: <http://revista.unicritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/5225>. Acesso em: 04 mai. 2022.

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

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar., 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/C3ZbzVBfq8LLhpSppQ4BYbH/abstract/?lang=pt> Acesso em: 30 mar. 2023.

BRYSON, J. M. *The future of public and nonprofit strategic planning in the United States*. **Revis Public Administration Review, USA**, v. 10, n. especial, p. 255-267, 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2010.02285.x>. Acesso em: 19 out. 2021.

CANDIDO, J. L. **ELEMENTOS DE INTEGRAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo no IFPE, com foco nas ações do Campus Afogados da Ingazeira**. 2016. 161f. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP/UFCG, Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, 2016. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/xmlui/handle/riufcg/1652>. Acesso em: 25 mar. 2022.

CAPES. **Avaliação Quadrienal – 2017 a 2020**. PORTARIA Nº 321, DE 5 DE ABRIL DE 2018. Dispõe sobre a avaliação da pós-graduação stricto sensu. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao> Acesso em: 18 mar. 2023.

CARVALHO, C. P., SENNA, N. N. **Planejamento Estratégico. Estudo De Caso No Mercado De Farmácia De Manipulação**. In: **Enegep XXXV**, Fortaleza 2015, anais. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/tn_sto_206_219_28437.pdf Acesso em: 31 mar. 2023.

CASSANEGO, P.; BARCELLOS, M. Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior: Correntes Teóricas e Evidências Empíricas. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**. v. 5, n. 2, p.132-146, Floriano-PI, 2018. Disponível em: <https://revistas.ufpi.br/index.php/gecont/article/view/6683>. Acesso em: 18 out. 2021.

CASSIOLATO, M.; FERREIRA, H.; GONZALEZ, R. Uma Experiência de Desenvolvimento Metodológico Para Avaliação de Programas: o Modelo Lógico do Programa Segundo Tempo. (2009). **IPEA - Texto para discussão | 1369 | jan. 2009**. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1545/1/TD_1369.pdf Acesso em: 31 mar. 2023.

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

CAVALCANTI, L. M. R., GUERRA, M. G. G. V. Diagnóstico Institucional da Universidade Federal da Paraíba a partir da Análise SWOT. **Revista Meta: Avaliação | Rio de Janeiro**, v. 11, n. 33, p. 694-718, set./dez. 2019. Disponível em:

<https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/download/2270/pdf> Acesso em: 25 mar. 2023.

CHIARETO, J.; CORREA, H. L.; CUNHA, J. A. C. C. Avaliação de Desempenho Organizacional: Um Estudo Em Um Hospital Universitário Público. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, vol. 17, núm. 1, pp. 112-129, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3312/331259755009/html/> Acesso em: 03 abr. 2023.

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

CORDEIRO, A.T., ANDRADE, M. N. S. Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal. **Revista de Carreira Pessoas – RECAPE**. Vol. 12 | Nº 2 | 2022 / maio-agosto, pg. 259-279. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/49959/39577> Acesso em: 30 mar. 2023.

COSTA, L. V. **Análise da implementação do planejamento em universidades públicas federais: o caso da Universidade Federal do Pampa.** 2014. 227f. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração – UFSM, Santa Maria – RS, 2014. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/4793>. Acesso em: 01 mai. 2022.

COSTA, D. T., RAMOS, C. C., BARTH, C. A., VENTURELLA, V. M., VIEIRA, M. L. M. (2022). O processo de construção do perfil de competências de gestores de uma instituição pública brasileira. *Inclusão Social*, **Revista Inc.Soc.**, Brasília, DF, v.14 n.1, p.69-69, jan./jun. 2022. Disponível em: <https://revista.ibict.br/inclusao/article/view/5890> Acesso em: 16 ago. 2023.

DALMAU, M.B.L. et al. (2021). Análise das competências necessárias aos membros do colegiado pleno do programa de pós-graduação em administração universitária da UFSC para a realização das ações previstas em seu planejamento estratégico. **Revista Race**, Joaçaba, v. 20, n. 2, p. 231-268, jan./abr. 2021. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/24028> Acesso em: 25 jun. 2022.

DEGN, L. *Sensemaking, sensegiving and strategic management in Danish higher education.* **Revist Higher Education, USA**, v. 69, n. 6, p. 901-913, 2014. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1340>. Acesso em: 20 out. 2021.

DENZIN, N. K., LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIAS, P. H. R. C. et al. Um estudo de caso do planejamento estratégico do IFB. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 13, n. 1, p. 89-106, 2018. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/9657>. Acesso em: 29 abr. 2022.

ESTRADA, R. J. S. **Os rumos do planejamento estratégico nas instituições públicas de ensino superior.** In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXI.**, 2021, Salvador. Anais Eletrônicos. Faculdade de Tecnologia e Ciências. 2021. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR72_0180.pdf. Acesso em: 22 out. 2021.

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), Sorocaba, v. 24, n. 2, p. 357-378, 2019. Disponível em: http://scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772019000200357. Acesso em: 19 out. 2021.

FÁVERI, R.; SILVA, A. Método GUT aplicado à gestão de risco de desastres: uma ferramenta de auxílio para hierarquização de riscos. **Revista Ordem Pública**, v. 9, n. 1, p. 93-107, 2016. Disponível em: <https://rop.emnuvens.com.br/rop/article/view/112> Acesso em: 31 mar. 2023.

FERNANDES, A. L. et al. Planejamento: um estudo do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). **Revista da FAE**, Curitiba, v. 22, n. 1, p. 115 - 136, 2019. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/623>. Acesso em: 04 mai. 2022.

FERNANDES, A. G., FURTADO, R. P. M., FERREIRA, P. A. Aplicação do Balanced Scorecard no Auxílio à Formulação do Planejamento Estratégico no Setor Público: o Caso DAE/Ufla. **Revista E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 42, Jan./Mar. 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40998/aplicacao-do-balanced-scorecard-no-auxilio-a-formulacao-do-planejamento-estrategico-no-setor-publico--o-caso-dae-ufla-> Acesso em: 30 mar. 2023.

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

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Escala de competências gerenciais para o setor público. **Revista Cad. EBAPE.BR**, v. 20, nº 2, Rio de Janeiro, Mar./Abr. 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/B3R73BrwCmB7S8hFsYT4rkR/?format=pdf&lang=pt-A> Acesso em: 04 abr. 2023.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. – São Paulo : Atlas, 2008.

GIZ, D. G. für I. Z. **Manual for the Analysis of National Monitoring and Evaluation Systems.** (2019). Disponível em: <https://www.idos-research.de/en/others->

publications/article/manual-for-the-analysis-of-national-monitoring-and-evaluation-systems/
Acesso em: 31 mar. 2023

GOMES, L. A. de V. et al. *Unpacking the innovation ecosystem construct: evolution, gaps and trends. Technological Forecasting and Social Change*, v. 136, p. 30-48, 2018.
Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162516306576>.
Acesso em: 24 jun. 2022.

GOMIDES, W. L. **Aderência dos instrumentos de gestão estratégica de uma instituição federal de ensino superior à gestão estratégica de governança digital da administração pública federal: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa-MG.** 2019. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Viçosa, Rio Paranaíba, Viçosa, 2019. Disponível em: <https://www.locus.ufv.br/handle/123456789/26584>. Acesso em: 03 mai. 2022.

GONÇALVES, M. A. et al. A Relevância do Planejamento Estratégico na Administração Pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. São Paulo, ano 03, ed. 04, v. 02, p. 148-158, 2018. Disponível em:
<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/planejamento-estrategico-na-administracao-publica>. Acesso em: 18 out. 2021.

HENN, S. A. et al. Planejamento Estratégico de uma Instituição de Ensino Superior Federal Brasileira: Uma Análise à Luz do Movimento da Governança Pública. **Revista Organizações em Contexto**, São Paulo, v. 13, n. 25, p. 219-243, 2017. Disponível em:
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/45570/planejamento-estrategico-de-uma-instituicao-de-ensino-superior-federal-brasileira--uma-analise-a-luz-do-movimento-da-governanca-publica>. Acesso em: 18 out. 2021.

KAWAHARA, D. T. **Planejamento estratégico: uma proposta para viabilizar o aperfeiçoamento organizacional e a inovação aberta em um campus universitário.** 2021. 123f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2021. Disponível em:
<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/25408>. Acesso em: 04 mai. 2022.

KLAG, M., & LANGLEY, A. *Critical junctures in strategic planning: understanding failure to enable success. Organizational Dynamics*, 43 (4), 274-283, 2014. Disponível em:
<http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.09.004> Acesso em: 24 jun. 2022.

LACERDA JUNIOR, F. P. **Gestão da informação na coordenação do programa de pós-graduação em matemática e no departamento de matemática do centro de ciências exatas e da natureza da universidade federal da paraíba.** 2022. 129f. Dissertação. Programa de pós-graduação em políticas públicas, gestão e avaliação da educação superior – mestrado profissional, UFPB, João Pessoa, 2022. Disponível em:
<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/22697>. Acesso em: 06 mai. 2022.

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

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

LIMA, C. M. de.; LOOSE, C. E.; BRAGA, I. L. O cenário da Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Rondônia. **Research, Society and Development, [S. l.], v. 11, n. 2, p. e7111225519, 2022**. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/25519> Acesso em: 8 maio. 2022.

MACCARI, E. A. et al. Proposta de um modelo de gestão de programas de pós-graduação na área de Administração a partir dos sistemas de avaliação do Brasil (CAPES) e dos Estados Unidos (AACSB). **Revista Ensino, Pesquisa & Produção Acadêmica em Administração**. São Paulo, v.49, n.2, p.369-383, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/pNhjLmKDFQbqTMVYksjxs/abstract/?lang=pt> Acesso em: 30 abr. 2022.

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

MACHADO, A. C. P. **Gestão de pessoas nas universidades federais do brasil: competências gerenciais para cargos de pró-reitor e gestor de unidade**. 2019. 151f. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública - PROFIAP da Universidade Federal de Goiás. Aparecida de Goiânia - Goiás. 2019. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/10783> Acesso em: 15 ago. 2022.

MACIEL, C. E. **Planejamento estratégico em coprodução: estudo de caso em um programa de pós-graduação**. 2020. 264f. Dissertação - Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação - UFSC, Araranguá, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/216230>. Acesso em: 27 abr. 2022.

MAGALHÃES, L. S. et al. Metodologia planeação estratégica e comunicativa: tecnologia social para o planejamento de programas de pós-graduação. **Revista Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 17, nº 1, 2019**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/dhMLzxdYBRKVjXMsfLQnDgd/?lang=pt> Acesso em: 30 abr. 2022.

MAINARDES, E. W. et al. *Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students. Economics and Management*. **Revista Business Administration and Management**. v. 17, n. 1, p. 43–61, 2021. Disponível em: http://legado.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/Strategy%20And%20Strategic.pdf. Acesso em: 27 abr. 2022.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

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

MELLO, S.P.T. et al. A realidade sobre a gestão por competências no setor público federal: o que expressam os gestores. In: **Administração pública contemporânea: temas para o debate**. Pelotas: Editora UFPel, 2012, p. 123-153.

MELO, V. M. D. **Proposta de um guia estratégico para execução do plano de gestão 2019-2023 da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN**. 2020. 102f. Dissertação. PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROCESSOS INSTITUCIONAIS, Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/31415>. Acesso em: 26 abr. 2022.

MEYER JR., V., & MANGOLIM, L. (2006). **Estratégia em universidades privadas: estudo de casos**. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. 2006, Salvador, Brasil. Anais. Salvador, 2006. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-esoa-0582.pdf Acesso em: 24 jun. 2022.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MOREIRA, A. R. C. F. et al. **Planejamento estratégico e cultura organizacional - práticas e lições aprendidas - estudo de caso em universidades públicas**. In: **Congresso Internacional De Conhecimento E Inovação**. 2020, Cidade do Panamá - Panamá. Anais. Cidade do Panamá: Ciki, v.1, n.1, 2020. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/896>. Acesso em: 14 mai. 2022.

MOURA, G. L., SANCHES, L. I. M, VARGAS, K. S., SILVA, A. H. Avaliação de desempenho no serviço público: um estudo em uma universidade federal. **Revista Gestão e Conhecimento**. V. 9, nº 1, jan-jul, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/322012321_AVALIACAO_DE_DESEMPENHO_NO_SERVICO_PUBLICO_UM_ESTUDO_EM_UMA_UNIVERSIDADE_FEDERAL Acesso em: 30 mar. 2023.

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

NEIS, D. F.; PEREIRA, M. F.; COSTA, A. M. O Processo de Formulação de Estratégica em Universidades Públicas: o caso da UDESC. **Revista REUNA**, Belo Horizonte – MG, v. 18, n. 2, p. 25-44, 2013. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/534>. Acesso em: 22 out. 2021.

NUNES, E.B.L.L.P. Planejamento e avaliação institucional: um indicador do instrumento de avaliação do SINAES. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 22, n. 2, p. 373-384, 2017. Disponível:

<https://www.scielo.br/j/aval/a/CyYQrFQtk3sqTR7ckZ5bQdt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 mai. 2022.

OCDE. **OECD Public Service Leadership and Capability Review of Brazil**. Recomendação da OCDE sobre Liderança e Capacidade no Serviço Público, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/oced-public-service-leadership-and-capability-review-of-brazil-2.pdf> Acesso em: 23 mar. 2023.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: Conceito, metodologia e práticas. 32ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, C. M. de. **Governança e Excelência na Universidade Federal Brasileira**. 2022. 275f. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/231253>. Acesso em: 05 mai. 2022.

OSITA, I. C.; ONYEBUCHI, I.; JUSTINA, N. *Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat*. **International Journal of Innovative and Applied Research** 2, 23–32 (2014). Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/292747707_Organization's_stability_and_productivity_the_role_of_SWOT_analysis_an_acronym_for_strength_weakness_opportunities_and_threat Acesso em: 28 mar. 2023.

OTA, E. T. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas**. 2014. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11825>. Acesso em: 20 out. 2021.

PALUDO, A. C.; PROCOPIUCK, M. **Planejamento Governamental: referencial teórico, conceitual e prático**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PAULUS, L. et al. **Gestão de Riscos Associada ao Planejamento Estratégico em Uma Instituição Pública de Ensino**. In: **XXVI Jornada de Pesquisa – São do Conhecimento**. V. 7, n. 7, 2021, Ijuí. Anais. Unijui, 2021. Disponível em: <https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaconhecimento/article/view/20649/19361>. Acesso em: 11 mai. 2022.

PAZ, R. A. L. et al. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIVERSIDADES: ESTUDO NO PERU. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.12, n. 2, 2019. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/6875> Acesso em: 03 mai. 2022.

PERIARD, Gustavo. **Matriz GUT: Guia Completo, 2011**. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua/> Acesso em: 23 fev. 2023.

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

PINTO, J. B. et al. 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-UFRR**, Boa Vista, vol. 9, n. 2, p.219-244, 2019. Disponível em: <https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/6571> Acesso em: 01 mai. 2022.

PINTO, J. C. et al. Adoção do planejamento estratégico na gestão das instituições de ensino superior no Brasil. **Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, Rio Largo, v.3, p.3-15, 2022. Disponível em: <https://rebena.emnuvens.com.br/revista/article/view/24>. Acesso em: 04 mai. 2022.

PINTO, F. J. S. A. *Balanced Scorecard: Adaptações ao sector público e às organizações privadas sem fins lucrativos*. **Anais. III Seminário Internacional Gestão e Estratégia no Século XXI**, ESGHT Universidade do Algarve, 2005. Disponível em: <https://docplayer.com.br/269317-Balanced-scorecard-adaptacoes-ao-sector-publico-e-as-organizacoes-privadas-sem-fins-lucrativos.html> Acesso em: 30 mar. 2023.

PORTO, C. Introdução ao Planejamento Estratégico Institucional. Apostila para o curso de Formação para a Carreira de Analista de Planejamento e Orçamento. Brasília: ENAP, 2001.

PRIMO, P.; OLIVA, E. D. C.; KUBO, E. K. D. M. Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em administração nas universidades privadas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 371-396, 2014. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/38442/30509> Acesso em: 24 jun. 2022.

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UFCG – PRPG. **Aprova nova redação do Regulamento Geral dos Cursos e Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu da Universidade Federal de Campina Grande, e dá outras providências**. RESOLUÇÃO Nº 03/2016. Disponível em: <https://prpg.ufcg.edu.br/arquivos/resolucoes/res-03-2016-geral-pos-graduacao.pdf> Acesso em: 25 jun. 2022.

ROCHA, R. E. Planejamento Estratégico na Administração Pública em organizações vinculadas à Secretaria Especial da Cultura: um estudo exploratório. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. São Paulo, ano 06, ed. 03, v. 09, pp. 113-129, 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/organizacoes-vinculadas>. Acesso em: 21 out. 2021.

ROSAS, F. S. **Indicadores de impacto, visibilidade e colaboração para a produção científica da Pós-graduação brasileira: um estudo nos programas de excelência na área de Zootecnia**. 2013. 148 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília, Marília, 2013. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/93683>. Acesso em: 29 abr. 2022.

SALERNO, S. K.; BATISTA LEITE, J. C.; LOPES, R. **Planejamento para a universidade: desafios sobre o PDI. In: XVIII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA**, 2018. Manaus. Anais. Manaus: INPEAU/UFSC, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190503> Acesso em: 04 mai. 2022.

SANT'ANA, T. D. et al. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino**. Alfenas: FORPDI, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/plataformafor/documentos/livroforpdi> Acesso em: 31 mar. 2023.

SANTOS, J. L. S. et al. **Modelo de Planejamento Estratégico em uma Universidade Pública Brasileira: desenvolvimento e implementação na Universidade Federal de Alagoas. In: IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária da América do Sul**, Florianópolis, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/44283/Modelo%20de%20planejamento%20estrat%C3%A9gico%20em%20uma%20universidade%20p%C3%ABlica%20brasileira%20Desenvolvimento%20e%20imple.pdf?sequence=1> Acesso em: 24 jun. 2022.

SIEDSCHLAG, D.; SILVA JÚNIOR, O. F. P.; ALVES, C. S. R. A Contribuição do Escritório de Gestão de Projetos – EGP na Gestão Estratégica de uma Universidade Comunitária. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 7, n. 3, p. 1-19, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44066/a-contribuicao-do-escritorio-de-gestao-de-projetos-----egp-na-gestao-estrategica-de-uma-universidade-comunitaria>. Acesso em: 19 out. 2021.

SILVA, E. A; RODRIGUES, F. M. G.; SILVA, L. A. A Relevância do Planejamento Estratégico no Setor Público. **IDONLINE - Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 12, n. 42, p. 456-469, 2018. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/download/1340/1928> Acesso em: 17 mar. 2023.

SILVA, E.P. **Processo de planejamento estratégico em universidades: um modelo para IFES**. 2015. 128f. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/127807/000970199.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 mai. 2022.

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

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

SILVA, F. M. da; MELLO, S. P.T. de. A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT)**, v.

2, n. 1, p. 110-127, 2013. Disponível em:

<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/1959> Acesso em: 25 jun. 2022.

SILVA, T. **O processo de planejamento estratégico como instrumento de legitimação da gestão de universidades estaduais.** 2016. 474f. Tese (Doutorado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/173663/344155.pdf?sequence=1> Acesso em: 03 mai. 2022.

SOUZA, S. S. et al. Gestão Estratégica da Propriedade Intelectual: um estudo sobre o Núcleo de Inovação Tecnológica do Instituto Federal Baiano no contexto do novo marco legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I). **Revista Cadernos de Prospecção**, Salvador, v. 14, n. 2, p. 380-396, junho, 2021. Disponível em:

<https://periodicos.ufba.br/index.php/nit/article/view/35123>. Acesso em: 14 mai. 2022.

SUCUPIRA. **Plataforma Sucupira.** 2023. Disponível em:

<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/index.jsf;jsessionid=7KjXCrohVYBWtOrvbCBHduRD.sucupira-204> Acesso em: 06 abr. 2023.

TAMADA, R. C. P.; CUNHA, I. C. K. O. Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília 73(3) 426–450 jul/set 2022. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/5055> Acesso em: 06 abr. 2023.

TONI, J. de. **Reflexões sobre o Planejamento Estratégico no Setor Público** / Jackson de Toni. – Brasília: Enap, Caderno Enap, 84 158 páginas, 2021. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6334> Acesso em: 25 jun. 2022.

UFCG. **Relatório de Gestão 2021.** Relatório de Gestão do exercício 2021, apresentado aos órgãos de controle interno e externo, e à sociedade como prestação de contas anual desta instituição. 2022. Disponível em: <https://portal.ufcg.edu.br/downloads/category/6-relatorios-de-gestao.html> Acesso em: 25 mar. 2023.

VALES, I. N. et al. **Implementação do planejamento estratégico em uma IES pública à luz do PDI: visão dos gestores.** In: **XVIII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA.** 2018. Manaus. Anais. Manaus: INPEAU/UFSC, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190493>. Acesso em: 03 mai. 2022.

VOLPONI, T. F. M. **Proposta de acompanhamento, avaliação e melhoria dos programas de pós-graduação de uma universidade federal.** 2019, 104f. Trabalho de Dissertação. Programa de pós-graduação em gestão pública, UFES, Vitória, 2019. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/handle/10/11366>. Acesso em: 25 mar. 2022.

WRIGHT, P., KROLL, M.J., PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução de Daniel Grassi. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZABOTTO, M. A. C.; ALVES FILHO, A. G. Elaboração e Acompanhamento de Planos Estratégicos em uma universidade pública: uma análise baseada na Estratégia como Prática. **Revista Gestão & Produção**. São Carlos, v. 26, n. 2, e2546, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X2546-19>. Acesso em: 15 mai. 2022.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PROFIAP

ROTEIRO DA ENTREVISTA – COORDENADORES DAS PPGs

Pesquisa: CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NA PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)

Discente: WELLINGTON LAURENTINO DOS SANTOS

Preparação para a entrevista:

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

Identificação do respondente:

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

Roteiro de Perguntas:

- ✓ Quais as principais atividades ou ações realizadas em sua gestão como coordenador?
- ✓ Quais as atividades ou ações você tem uma maior facilidade em realizar como coordenador?
- ✓ Quais as atividades ou ações você tem uma maior dificuldade em realizar como coordenador?
- ✓ Quais as competências que um coordenador universitário deve possuir, em sua opinião?
- ✓ Quais competências você possui que te auxiliam nas atividades e ações enquanto coordenador?
- ✓ Quais competências você gostaria de possuir no momento de realizar determinadas atividades ou ações como coordenador?
- ✓ Quais foram as competências que você desenvolveu enquanto coordenador?
- ✓ Quais os principais desafios enfrentados enquanto coordenador?
- ✓ Com relação ao Planejamento Estratégico, este PPG possui esse planejamento?
- ✓ Se a resposta anterior foi SIM, quem realiza o PE, desde quando, e se o PPG já obteve resultados positivos com o PE?
- ✓ Se participou da comissão de construção do PE, quais as competências mais importantes para realizar esse tipo de planejamento, em sua opinião?

Finalização da entrevista:

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

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP

ROTEIRO DA ENTREVISTA – PARTICIPANTES DAS COMISSÕES DE PE (PCPE)

Pesquisa: CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NA PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)

Discente: WELLINGTON LAURENTINO DOS SANTOS

Preparação para a entrevista:

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

Identificação do respondente:

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

Roteiro de Perguntas:

- ✓ Quais as principais atividades ou ações realizadas pela comissão de construção do PE?
- ✓ Quais as atividades ou ações você tem uma maior facilidade em realizar como PCPE?
- ✓ Quais as atividades ou ações você tem uma maior dificuldade em realizar como PCPE?
- ✓ Já participou de comissões anteriores como PCPE? Se sim, quantas vezes, em que período e a se a coordenação do PPG já lhe passou feedbacks positivos do PE?
- ✓ Quais as competências que um PCPE deve possuir, em sua opinião?
- ✓ Quais competências você possui que te auxiliam nas atividades e ações enquanto PCPE?
- ✓ Quais competências você gostaria de possuir no momento de realizar determinadas atividades ou ações como PCPE?
- ✓ Quais foram as competências que você desenvolveu enquanto PCPE?
- ✓ Quais os principais desafios enfrentados enquanto PCPE?

Finalização da entrevista:

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

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP

ROTEIRO DA ENTREVISTA – PRÓ-REITOR DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UFCG

Pesquisa: CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NA PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)

Discente: WELLINGTON LAURENTINO DOS SANTOS

Preparação para a entrevista:

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

Identificação do respondente:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gênero: ✓ Idade: ✓ Estado civil: ✓ Titulação: ✓ Graduação: ✓ Tempo de trabalho na IES atual: ✓ Possui experiência de coordenação anterior a esta IES? | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tempo de trabalho como coordenador(a): ✓ Tempo de trabalho como coordenador(a) na IES atual: ✓ Concluiu algum curso na área de Administração? |
|---|---|

Roteiro de Perguntas:

- ✓ Quais as principais atividades ou ações realizadas em sua gestão como pró-reitor?
- ✓ Quais as atividades ou ações você tem uma maior facilidade em realizar como pró-reitor?
- ✓ Quais as atividades ou ações você tem uma maior dificuldade em realizar como pró-reitor?
- ✓ Quais as competências que um pró-reitor deve possuir, em sua opinião?
- ✓ Quais competências você possui que te auxiliam nas atividades e ações enquanto pró-reitor?
- ✓ Quais competências você gostaria de possuir no momento de realizar determinadas atividades ou ações como pró-reitor?
- ✓ Quais foram as competências que você desenvolveu enquanto pró-reitor?
- ✓ Quais os principais desafios enfrentados enquanto pró-reitor?
- ✓ A PRPG possui PE? Se sim, qual o envolvimento dos PPGs nesse processo de PE?
- ✓ Existe algum tipo de suporte aos PPGs para construção do PE nas coordenações?

Finalização da entrevista:

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

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP

ROTEIRO DA ENTREVISTA – COORDENADOR DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UFCG (CPG)

Pesquisa: CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NA PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)

Discente: WELLINGTON LAURENTINO DOS SANTOS

Preparação para a entrevista:

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

Identificação do respondente:

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

Roteiro de Perguntas:

- ✓ Quais as principais atividades ou ações realizadas em sua gestão como CPG?
- ✓ Quais as atividades ou ações você tem uma maior facilidade em realizar como CPG?
- ✓ Quais as atividades ou ações você tem uma maior dificuldade em realizar como CPG?
- ✓ Quais as competências que um CPG deve possuir, em sua opinião?
- ✓ Quais competências você possui que te auxiliam nas atividades e ações enquanto CPG?
- ✓ Quais competências você gostaria de possuir no momento de realizar determinadas atividades ou ações como CPG?
- ✓ Quais foram as competências que você desenvolveu enquanto CPG?
- ✓ Quais os principais desafios enfrentados enquanto CPG?
- ✓ A PRPG possui PE? Se sim, qual o envolvimento dos PPGs nesse processo de PE?
- ✓ Existe algum tipo de suporte aos PPGs para construção do PE nas coordenações?

Finalização da entrevista:

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

APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO -TCLE

O(A) senhor(senhora) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada **CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NA PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)** que tem como pesquisador o discente WELLINGTON LAURENTINO DOS SANTOS, aluno regularmente matriculado no Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP, da CCJS

/UFCG, sob a orientação da docente Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa. A pesquisa apresenta como objetivo geral: Investigar como a Gestão de Competências pode contribuir para a construção do Planejamento Estratégico nos Programas de Pós-Graduação no âmbito do CTRN/UFCG.

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

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

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

CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO COMO SUJEITO DA PESQUISA

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

Campina Grande, ____/____/____

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

Entrevistado

APÊNDICE F – ANÁLISE SITUACIONAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP

ANÁLISE SITUACIONAL - PPGs

Pesquisa: CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NA PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)

Discente: WELLINGTON LAURENTINO DOS SANTOS

Informações Primárias:

NOME DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO:

CONCEITO CAPES:

QUANTIDADE DE DOCENTES PERMANENTES:

QUANTIDADE DE DOCENTES COLABORADORES:

QUANTIDADE DE DOCENTES VISITANTES:

QUANTIDADE DE TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS:

QUANTIDADE DE TERCEIRIZADOS:

QUANTIDADE DE DISCENTES DE MESTRADO:

QUANTIDADE DE DISCENTES DE DOUTORADO (CASO POSSUAM):

Estrutura Física:

QUANTIDADE DE LABORATÓRIOS:

QUANTIDADE DE SALAS DE AULA:

SALA DO COORDENADOR:

SALA DA SECRETARIA:

AUDITÓRIO:

Estrutura de Comunicação:

SITE DO PPG:

TELEFONE DO PPG:

E-MAIL DO PPG:

HORÁRIO DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO:

Fonte de Recursos Financeiros:

MAIOR FONTE DE RECURSOS FINANCEIROS:

PROGRAMA DE FINANCIAMENTO DE BOLSAS PARA OS DISCENTES:

Análise do Ambiente (Interno e Externo – SWOT):

FORÇAS:

FRAQUEZAS:

OPORTUNIDADES:

AMEAÇAS:

Planejamento:

DOCUMENTOS NORTEADORES:

Planejamento Estratégico:

DOCUMENTOS NORTEADORES:

APÊNDICE G – FORMULÁRIO DA PESQUISA ESTIMULADA

Formulário de Pesquisa Estimulada					
Competências	Muito Importante	Importante	Moderado	Às vezes Importante	Não é Importante
Articulação Política					
Autocapacitação e Desenvolvimento de Pessoas					
Capacidade Analítica					
Comunicação					
Diplomacia					
Eficiência					
Empatia					
Ética					
Experiência					
Gestão de Conflitos					
Gestão de Controle					
Gestão de Crises					
Gestão de Mudanças					
Gestão de Planejamento					
Gestão de Tempo					
Gestão Estratégica					
Gestão Gerencial					
Gestão Normativa					
Interação Social					
Interesse Público					
Liderança					
Mentalidade Digital					
Organização					
Paciência					
Processo de Trabalho					
Relacionamento Interpessoal					
Responsabilidade					
Tomada de Decisão					
Trabalho em Equipe					
Visão de Futuro					
Visão Sistêmica					

APÊNDICE H – CALCULADORA DO MAPA DE COMPETÊNCIAS

Calculadora da Matriz de Competências (Indicador de Desempenho)			
Competências	Nota	Peso	Total
Articulação Política	0,0	0,0	0,0
Autocapacitação e Desenvolvimento de Pessoas	0,0	0,0	0,0
Capacidade Analítica	0,0	0,0	0,0
Comunicação	0,0	0,0	0,0
Diplomacia	0,0	0,0	0,0
Eficiência	0,0	0,0	0,0
Empatia	0,0	0,0	0,0
Ética	0,0	0,0	0,0
Experiência	0,0	0,0	0,0
Gestão de Conflitos	0,0	0,0	0,0
Gestão de Controle	0,0	0,0	0,0
Gestão de Crises	0,0	0,0	0,0
Gestão de Mudanças	0,0	0,0	0,0
Gestão de Planejamento	0,0	0,0	0,0
Gestão de Tempo	0,0	0,0	0,0
Gestão Estratégica	0,0	0,0	0,0
Gestão Gerencial	0,0	0,0	0,0
Gestão Normativa	0,0	0,0	0,0
Interação Social	0,0	0,0	0,0
Interesse Público	0,0	0,0	0,0
Liderança	0,0	0,0	0,0
Mentalidade Digital	0,0	0,0	0,0
Organização	0,0	0,0	0,0
Paciência	0,0	0,0	0,0
Processo de Trabalho	0,0	0,0	0,0
Relacionamento Interpessoal	0,0	0,0	0,0
Responsabilidade	0,0	0,0	0,0
Tomada de Decisão	0,0	0,0	0,0
Trabalho em Equipe	0,0	0,0	0,0
Visão de Futuro	0,0	0,0	0,0
Visão Sistêmica	0,0	0,0	0,0
		0,0	0,0
Média Simples			0,0
Média Ponderada			0,0

APÊNDICE K – RELATÓRIO TÉCNICO

Agosto de 2023

Relatório Técnico

CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DE
COMPETÊNCIAS NO PROCESSO DE
CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NA PÓS-
GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)

Pesquisador: Wellington Laurentino dos Santos
Orientadora: prof.^a Dr.^a Maria de Fátima Nóbrega Barbosa

Sumário

- 03** **Resumo Executivo**
- 04** **Situação-Problema**
- 05** **Análise da Pesquisa Documental**
- 06** **Análise dos Resultados da Pesquisa Espontânea**
- 07** **Análise dos Resultados da Pesquisa Estimulada**
- 08** **Plano de Ação**
- 09** **Etapas do Plano de Ação**
- 12** **Mapeamento de Competências**
- 17** **Construção do Planejamento Estratégico**
- 21** **Considerações Finais**
- 22** **Referências**

Resumo Executivo

Os programas de pós-graduação em instituições públicas estão passando por um processo de adaptação a uma série de exigências da CAPES, que são atualizadas de forma quadrienal. Uma dessas exigências é a construção do planejamento estratégico no âmbito dos programas, com intuito de fortalecer e incentivar a realização do planejamento para o alcance de metas e objetivos desses entes.

Neste contexto, é um desafio encontrar nesses programas de pós-graduação atores que possam atuar como planejadores estratégicos e que tenham as competências necessárias para decidirem os rumos desses programas.

Diante disso, o presente relatório tem como objetivo apresentar um plano de ação para que contribua para a instituição da gestão de competências na construção do planejamento estratégico dos programas de pós-graduação no âmbito do Centro de Tecnologia de Recursos Naturais da Universidade Federal de Campina Grande.

Elaborado com base na pesquisa resultante da dissertação de mestrado em Administração Pública do pesquisador Wellington Laurentino dos Santos, sob orientação da professora Dr.^a Maria de Fátima Nóbrega Barbosa, este relatório apresenta à UFCG o grau de importância apontado pelos respondentes, bem como a percepção verificada nas diversas situações estudadas, apontando assim, com base nos resultados, um plano de ação baseada na gestão de competências que aponta os caminhos para a construção do planejamento estratégico dos programas de pós-graduação para alcance de seus objetivos institucionais.

Situação-Problema

O Planejamento Estratégico no contexto dos Programas de Pós-Graduação é visto como uma forma de governança mais macro, no nível das Instituições de Ensino Superior, principalmente por conta do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que é um instrumento de gestão que contém a missão, visão, valores, estratégias e ações para o alcance de metas e objetivos planejados pelas instituições (CÂNDIDO, 2016).

No cenário da administração pública, a gestão por competências está diretamente associada à prioridade do profissionalismo, que é uma das diretrizes da área de desenvolvimento de pessoas no setor público. É notório também que a grande maioria dos cargos de gestão nas IES são ocupados por docentes, o que demanda destes atores um maior conjunto de conhecimentos para assumirem atividades diferentes das que comumente realizam, e com exigência de rápida adaptação para os desafios inerentes a nova função.

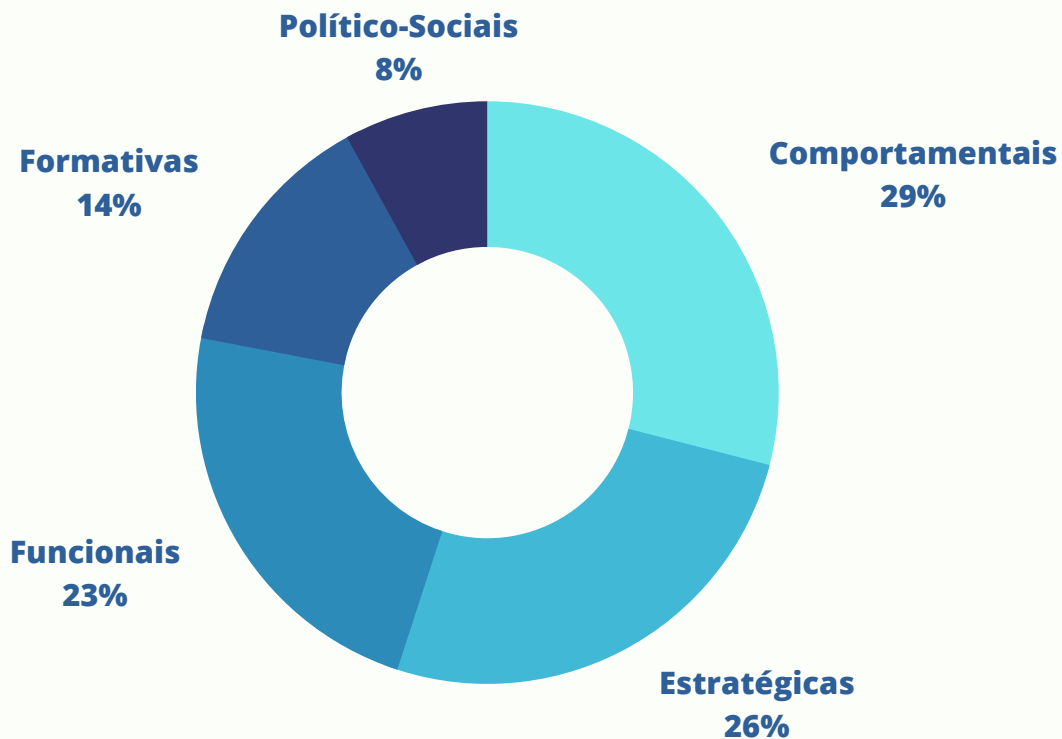
Neste contexto, o Planejamento Estratégico alinhado com a Gestão de Competências pode trazer resultados positivos para a organização, tendo em vista que o Planejamento Estratégico exige competências específicas para as tomadas de decisões que podem interferir a longo prazo, assim como no planejamento da instituição, que dependem de decisões tomadas por atores qualificados.

Neste sentido, este relatório tem visa minimizar os problemas da ausência de padronização da construção do Planejamento Estratégico, trazendo uma percepção de competência com aliada na preparação desse instrumento de gestão.

Análise da Pesquisa Documental

A análise da pesquisa documental demonstrou que a avaliação das competências dos gestores fazem parte do dia-a-dia de diversas instituições de ensino superior públicas, mas o conceito de gestão de competência para qualificação dos membros responsáveis pela formulação do planejamento estratégico no âmbito das instituições públicas ainda é escasso.

A partir do levantamento teórico, foi possível constatar uma série de competências que são características potencializadas para a construção do planejamento estratégico, que estarão inseridas no glossário deste relatório. Veja no gráfico abaixo as principais classes de competências destacadas:

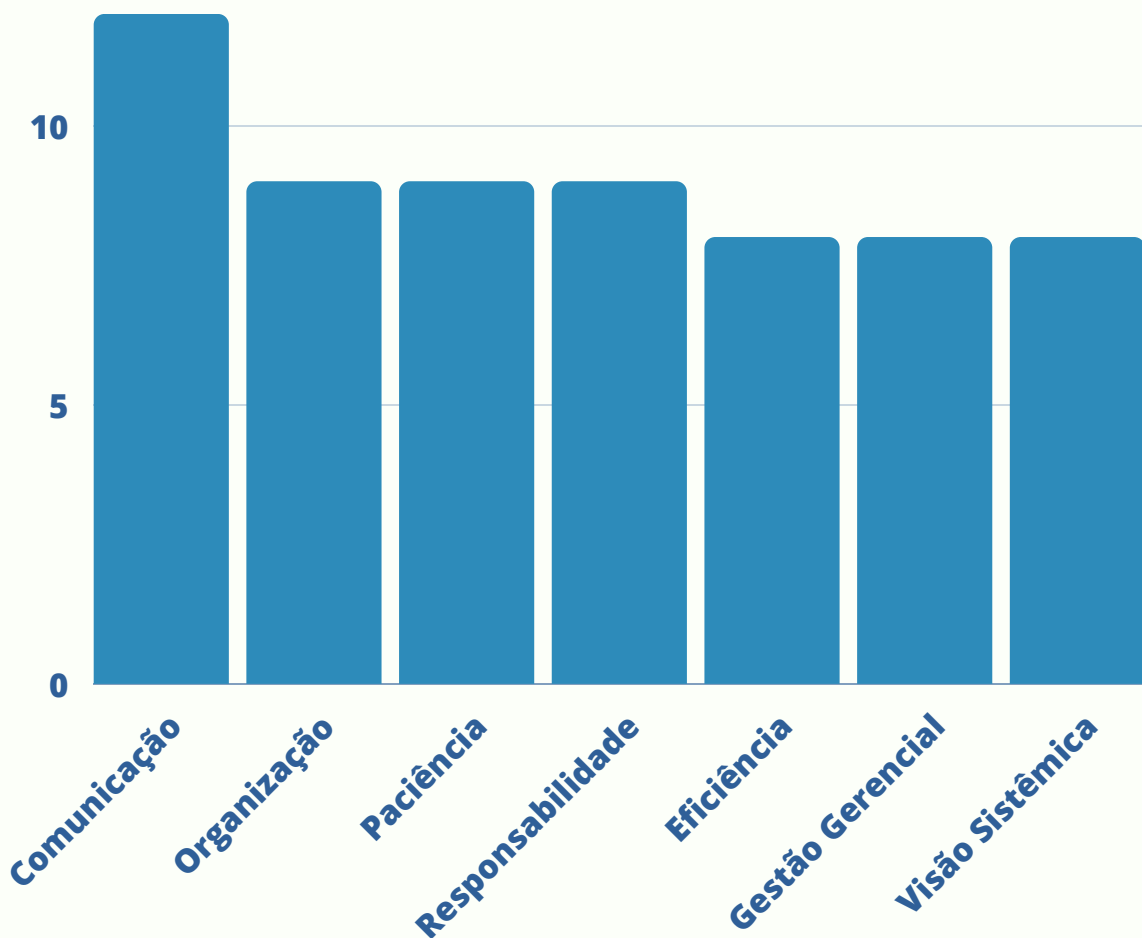


Fonte: Autor (2023)

Análise dos Resultados da Pesquisa Espontânea

A pesquisa espontânea buscou detectar quais as competências consideradas mais relevantes para a construção do planejamento estratégico no âmbito dos gestores da Universidade Federal de Campina Grande. As principais competências estão no gráfico abaixo, conforme as citações na pesquisa:

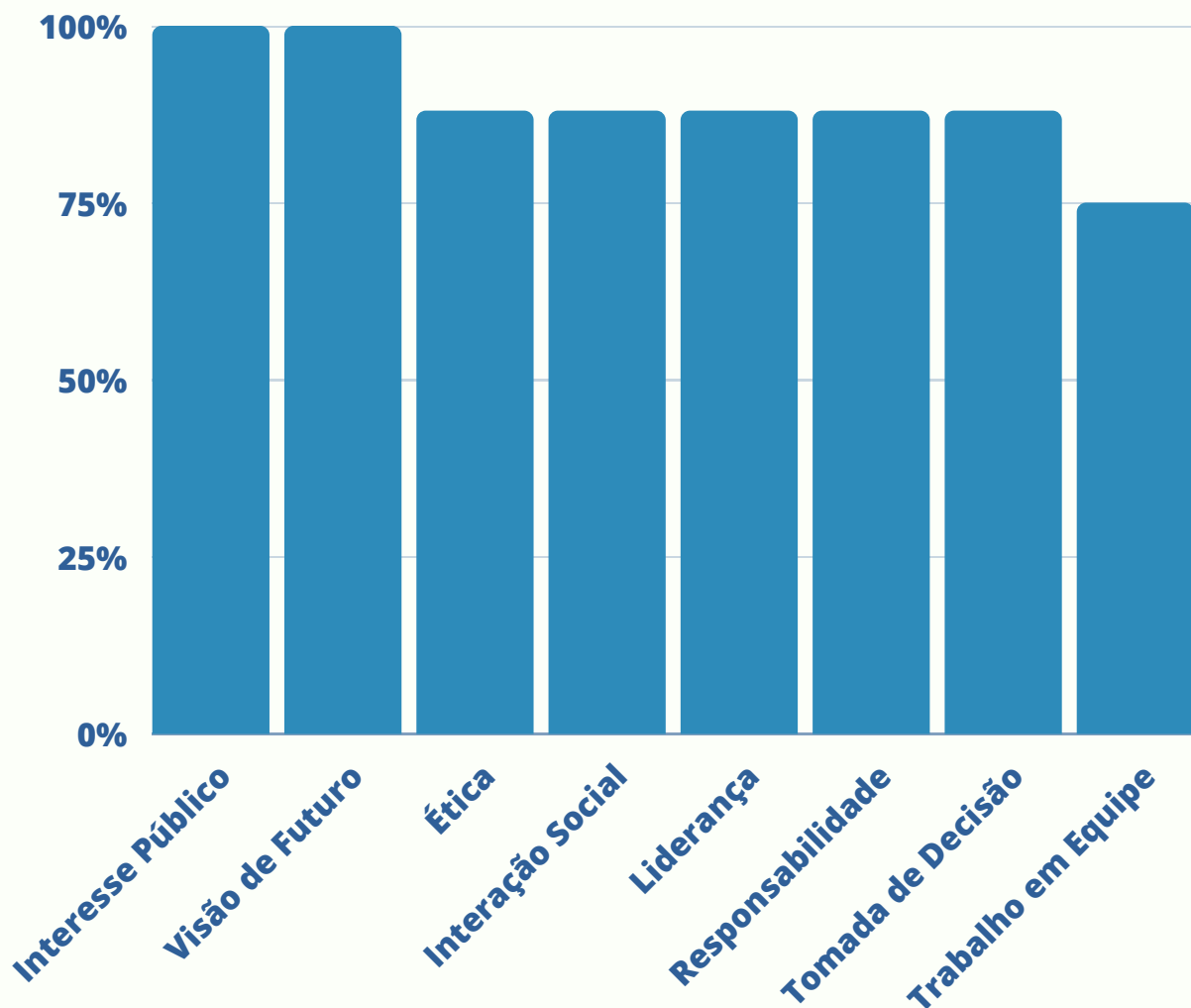
15



Fonte: Autor (2023)

Análise dos Resultados da Pesquisa Estimulada

A pesquisa estimulada buscou detectar quais as competências consideradas mais relevantes para a construção do planejamento estratégico no âmbito dos gestores da Universidade Federal de Campina Grande, a partir da indicação das competências identificadas no levantamento documental. As principais competências estão no gráfico abaixo, conforme as indicações de grau de importância na pesquisa:



Fonte: Autor (2023)

Plano de Ação

O plano de ação é uma ferramenta de planejamento e acompanhamento de atividades e ações necessárias para o alcance de metas e objetivo pré-definidos de uma gestão. O plano de ação tem por objetivo estruturar e descrever execuções e planejamentos necessários para o alcance de objetivos previamente estabelecidos (BARCELLOS et al., 2022).

Este plano de ação busca recomendar atividades que possam colaborar com a construção de um planejamento estratégico coerente com as competências dos gestores e com as especificidades de cada programa, contribuindo para a sustentação da pós-graduação em médio e longo prazo, e permitindo também que esse modelo seja replicado em toda a instituição, trazendo ganhos de produtividade, eficiência e eficácia para a universidade.

O plano de ação foi definido com base nos resultados levantados ao longo da pesquisa, levando em consideração a análise das entrevistas por meio das pesquisas espontâneas e estimuladas, além do levantamento documental.

Na próxima página poderemos entender cada etapa definida em um plano de construção do Planejamento Estratégico.

Etapas do Plano de Ação

1

Meta: Escolher a metodologia de avaliação dos construtores do Planejamento Estratégico

Objetivo: Equipe de construtores mais bem avaliados para a implementação do Planejamento Estratégica

Meta: Escolher a metodologia de medição dos construtores do Planejamento Estratégico

Objetivo: Equipe de construtores mais adequados com as competências exigidas para a implementação do Planejamento Estratégica

2

3

Meta: Mapear as competências necessárias para construção do Planejamento Estratégico

Objetivo: Lista de competências apropriadas para a construção do Planejamento Estratégico

Meta: Diagnosticar as competências existentes e identificar os GAPs

Objetivo: Lista de competências com maior potencial de construtores e das que precisam ser aperfeiçoadas

4

5

Meta: Definir quem serão os construtores do Planejamento Estratégico através da Avaliação de Competências

Objetivo: Equipe de Planejamento Estratégico do Programa de pós-graduação

Meta: Escolher a metodologia de realização do Diagnóstico Organizacional do Programa de Pós-graduação

Objetivo: Diagnóstico Organizacional do Programa de Pós-Graduação

6

7

Meta: Definir metas e objetivos a serem realizadas após o Diagnóstico Organizacional por Análise Swot

Objetivo: Metas e objetivos estratégicos para o Programa de Pós-Graduação

Etapas do Plano de Ação

8

Meta: Definir metas e objetivos a serem realizadas após o Diagnóstico Organizacional por Descrição das Informações
Objetivo: Metas e objetivos estratégicos para o Programa de Pós-Graduação

Meta: Construir a Missão, Visão e Valores para representarem o referencial estratégico do programa de pós-graduação

Objetivo: Missão, Visão e Valores definidos

9

10

Meta: Definir quais metas e objetivos se enquadram em uma perspectiva orçamentária

Objetivo: Metas e objetivos estratégicos que envolvem orçamentos

Meta: Definir quais metas e objetivos se enquadram em uma perspectiva do usuário

Objetivo: Metas e objetivos estratégicos que envolvem as demandas dos usuários

11

12

Meta: Definir quais metas e objetivos se enquadram em uma perspectiva dos processos internos

Objetivo: Metas e objetivos estratégicos que envolvem as melhorias dos processos internos

Meta: Definir quais metas e objetivos se enquadram em uma perspectiva de aprendizagem e crescimento

Objetivo: Metas e objetivos estratégicos que tenham como foco a aprendizagem dos atores e o crescimento do programa de pós-graduação

13

14

Meta: Priorizar metas e objetivos estratégicos de acordo com as necessidades mais importantes para o programa de pós-graduação

Objetivo: Metas e objetivos estratégicos com maior gravidade, urgência ou tendência

Etapas do Plano de Ação

15

Meta: Atingir as metas e objetivos estratégicos definidos

Objetivo: Metas e objetivos estratégicos com maior gravidade, urgência ou tendência

Meta: Monitoramento e controle da implementação do Planejamento Estratégico

Objetivo: Metas e objetivos estratégicos com padrões fora do previsto no planejamento sendo reorganizadas

16

17

Meta: Melhoria contínua dos processos de Planejamento Estratégico

Objetivo: Metas e objetivos estratégicos sendo reordenados ou incrementados para se adequar as mudanças identificadas ou inesperadas

Mapeamento de Competências

O mapa de competências é necessário para determinar os gestores mais capacitados para a construção do planejamento estratégico. As técnicas utilizadas para a realização do mapa de competências são: a Avaliação 360° e Indicadores de Competência.

Na Avaliação 360°, o gestor realiza sua auto avaliação e também é avaliado por sua chefia imediata e por pessoas que fazem parte do seu ciclo de trabalho, compondo assim uma média de avaliações.

O uso de Indicadores de Desempenho permite a utilização de fórmulas e pesos para determinar uma nota avaliativa do servidor, funcionando como um parâmetro avaliativo.

Exemplo: Foi realizada uma avaliação com um gestor, onde foram indicadas as seguintes informações:

Auto Avaliação			
Competências	Nota	Peso	Nota Média
Comunicação	8,0	10	9,0
Responsabilidade	9,5	8	
Gestão Gerencial	10,0	6	

Fonte: Autor (2023)

Mapeamento de Competências

Avaliação da Chefia			
Competências	Nota	Peso	Nota Média
Comunicação	10,0	10	8,9
Responsabilidade	9,0	8	
Gestão Gerencial	7,0	6	

Fonte: Autor (2023)

Avaliador 1			
Competências	Nota	Peso	Nota Média
Comunicação	8,0	10	8,0
Responsabilidade	8,5	8	
Gestão Gerencial	7,5	6	

Fonte: Autor (2023)

Mapeamento de Competências

Avaliador 2			
Competências	Nota	Peso	Nota Média
Comunicação	9,5	10	8,6
Responsabilidade	8,0	8	
Gestão Gerencial	8,0	6	

Fonte: Autor (2023)

Avaliador 3			
Competências	Nota	Peso	Nota Média
Comunicação	10,0	10	9,7
Responsabilidade	10,0	8	
Gestão Gerencial	9,0	6	

Fonte: Autor (2023)

Mapaeamento de Competências

A partir das 3 avaliações, podemos determinar a média dessas avaliações, utilizando o peso 2 para a autoavaliação, o peso 3 para as avaliações dos membros da equipe e o peso 4 para a avaliação da chefia imediata.

Teríamos assim a nota média do gestor no que se refere a avaliação por competências, conforme a tabela abaixo:

Média Final			
Avaliadores	Nota	Peso	Nota Final
Auto Avaliação	9,0	2	8,8
Avaliação da Chefia Imediata	8,9	4	
Avaliação dos Membros I	8,0	3	
Avaliação dos Membros II	8,6		
Avaliação dos Membros III	9,7		

Mapaeamento de Competências

Com a nota média do gestor do exemplo sendo 8,8, é necessário comparar com as notas dos demais gestores avaliados para definir qual será a equipe responsável pela construção do Planejamento Estratégico do programa de pós-graduação. Abaixo está o modelo de Classificação Final:

Classificação Final		
Avaliados	Nota	Colocação Final
Avaliado I	9,0	1º
Avaliado II	8,8	2º
Avaliado III	8,0	3º
Avaliado IV	7,6	4º
Avaliado V	7,0	5º

Fonte: Autor (2023)

Construção do Planejamento Estratégico

Após a composição dos membros da equipe de planejamento estratégico, iniciamos a construção desse planejamento com a etapa do Diagnóstico Organizacional, através da Análise Swot, conforme exemplos abaixo:



Forças (Strengths):

Qualidade do corpo docente.

Fraquezas (Weaknesses):

Infraestrutura física deficitária.

Oportunidades (Opportunities):

Oferta de investimento privado.

Ameaças (Threats):

Corte no orçamento público.

Transformações no Swot

Fraqueza: Baixa internacionalização

Força Gerada: Publicações e aprovações dos membros do programa de pós-graduação em eventos internacionais

Ameaça: Ausência de recursos financeiros para realização e divulgação de pesquisas

Oportunidade Gerada: Parcerias público-privadas que aproveitem o quadro de discentes do programa

Força: Universidade de renome nível nacional e internacional

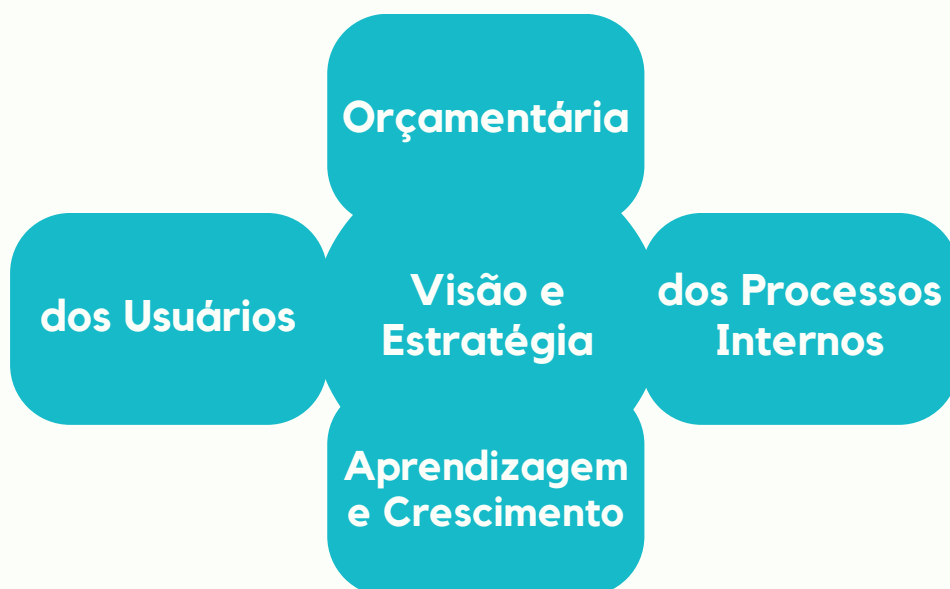
Oportunidade Gerada: Internacionalização do programa de pós-graduação



Construção do Planejamento Estratégico

Após a definição das metas e objetivos estratégicos através do Diagnóstico Organizacional (pelo Método Swot) e da Análise Situacional, é necessário organizar essas ações e definir a prioridade de cada uma delas.

Para organizar as ações, o método BSC (Balanced Scorecard) subdivide as ações em 4 perspectivas: Orçamentária, dos Usuários, dos Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.



Fonte: Autor (2023)

Exemplos de ações e objetivos estratégicos:

Perspectiva Orçamentária: Obtenção de recursos para melhoria na infraestrutura dos laboratórios do programa de pós-graduação no prazo de 5 anos.

Perspectiva dos Usuários: Aumentar em 25% a quantidade de alunos que concluíram o curso nos próximos 4 anos.

Perspectiva dos Processos Internos: Diminuir o tempo de resposta das demandas administrativas em 50% nos próximos 2 anos.

Perspectiva Aprendizagem e Crescimento: Aumentar em 30% a quantidade de capacitações ofertadas aos membros do programa nos próximos 3 anos.

Visão e Estratégia: Gestão continuada e versátil

Construção do Planejamento Estratégico

Para definir a necessidade de que as metas e objetivos estratégicos sejam alcançados, é necessário utilizar a técnica Matriz GUT.

A Matriz GUT afirma que uma determinada ação pode ter níveis de gravidade, urgência e tendência. A gravidade representa o impacto do problema caso ele ocorra. Já a urgência representa o tempo necessário para resolver determinado problema. A tendência representa o potencial de crescimento do problema. As pontuações seguem a seguinte tabela:

Pontuações da Matriz GUT			
Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
1	sem gravidade	pode esperar	não irá mudar
2	pouco grave	pouco urgente	irá piorar a longo prazo
3	grave	o mais rápido possível	irá piorar
4	muito grave	é urgente	ira piorar em pouco tempo
5	extremamente grave	precisa de ação imediata	irá piorar rapidamente

Fonte: Periard (2011)

Construção do Planejamento Estratégico

A partir de todas as técnicas e informações apuradas, é possível realizar a construção básica das metas e objetivos prioritárias em cada perspectiva. Vejamos na tabela abaixo com um exemplo:

Planejamento Estratégico					
Meta ou Objetivo Estratégico	Ações Estratégicas	Matriz GUT			Total
		G	U	T	
Meta 1	Ação 1	4	5	3	12
	Ação 2				
Meta 2	Ação 3	5	3	3	11
Meta 3	Ação 4	3	3	4	10

Fonte: Autor (2023)

Por meio da definição dos graus de gravidade, urgência e tendência é possível definir quais metas e ações possuem maior prioridade.

Uma meta ou objetivo estratégico pode possuir diversas ações estratégicas (que também podem se decompor em ações gerenciais e/ou operacionais para se atingir um objetivo estratégico).

Considerações Finais

Nas Instituições de Ensino Superior, os gestores também necessitam possuir competências diversas para atuarem em suas gestões e alcançarem os resultados esperados pela comunidade acadêmica. Quando se fala em Planejamento Estratégico, a Gestão de Competências é de fundamental importância para uma construção sólida deste tipo de planejamento.

Dalmau et al. (2021) ressalta que são relevantes as contribuições da gestão de competências no âmbito do planejamento estratégico, pois ambas se condicionam em atores de concretização, acompanhamento e ajuizamento.

Este relatório trouxe uma abordagem prática de como:

- Avaliar competências;
- Mapear competências;
- Realizar um Diagnóstico Organizacional;
- Construir um Planejamento Estratégico.

Essas ações contribuem para o aumento da eficiência da pós-graduação brasileira, assim como do setor público, que carece de ações planejadas e bem orientadas para produção de melhores resultados.

Referências

BARCELLOS, M. M. et al. Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior: Análise da Produção Nacional. **Revista Estratégia e Desenvolvimento**, Santana do Livramento, v. 1, n. 2, p.3-17, 2018. Acesso em: 30 abr. 2022. Disponível em: <https://periodicos.unipampa.edu.br/index.php/RED/article/view/179>. Acesso em: 30 abr. 2022.

CANDIDO, J. L. **ELEMENTOS DE INTEGRAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo no IFPE**, com foco nas ações do Campus Afogados da Ingazeira. 2016. 161f. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP/UFCG, Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, 2016. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/xmlui/handle/riufcg/1652>. Acesso em: 25 mar. 2022.

DALMAU, M.B.L. et al. (2021). Análise das competências necessárias aos membros do colegiado pleno do programa de pós-graduação em administração universitária da UFSC para a realização das ações previstas em seu planejamento estratégico. **Revista Race**, Joaçaba, v. 20, n. 2, p. 231-268, jan./abr. 2021. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/24028>. Acesso em: 25 jun. 2022.

PERIARD, Gustavo. **Matriz GUT: Guia Completo**, 2011. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua/>. Acesso em: 23 fev. 2023.