VIDERE
V. 14, N. 30, MAI-AGO. 2022
ISSN: 2177-7837

Recebido: 21/05/2022.
Aprovado: 18/06/2022.

Páginas: 399-419.

DOI: 10.30612/videre.v14i30.16122

*
Doutorando em Administração
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS
oseias.junior@ufms.br
OrcID: 0000-0002-3366-1417

**
Doutor em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
professordalmau@gmail.com
OrcID: 0000-0002-8620-1625

***
Mestra em Administração
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS
danielle.nepomuceno@ufms.br
OrcID: 0000-0001-5593-268X

CC BY NC SA

O MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA FACH/ UFMS E A NECESSIDADE DE TREINAMENTO

MAPPING THE SKILLS OF ADMINISTRATIVE TECHNICIANS IN EDUCATION AT FACH/ UFMS AND THE NEED FOR TRAINING

MAPEO DE LAS COMPETENCIAS DE LOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EN EDUCACIÓN DE LA FACH/UFMS Y LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN

Oséias Freitas de Oliveira Junior*
Marcos Baptista Lopez Dalmau**
Danielle Santiago Nepomuceno de Souza***

RESUMO
A presente pesquisa objetiva verificar se os cursos de capacitação ofertados pela UFMS estão desenvolvendo as competências necessárias para o pleno exercício das funções dos técnicos administrativos da Faculdade de Ciências Humanas (FACH) da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS. A partir de uma pesquisa bibliométrica, temáticas abordadas e dos procedimentos metodológicos das pesquisas selecionadas. A metodologia aplicada é estudo de caso, para tanto foram feitas análises documentais e aplicação de questionários nos servidores. Posteriormente foi realizado o mapeamento das competências e verificado os gaps, que foram confrontados com os cursos ofertados. Os resultados mostram que os cursos atendem as competências técnicas de maneira satisfatória, no entanto, as competências comportamentais são apenas superficialmente atendidas.
Palavras-chave: Competências; Mapeamento; Treinamento; Técnicos Administrativos.

ABSTRACT
The present research aims to verify if the training courses offered by UFMS are developing the necessary skills for the full exercise of the functions of administrative technicians of the Faculty of Human Sciences (FACH) of the Federal University of Mato Grosso do Sul - UFMS. Based on bibliometric

research, the themes addressed and the methodological procedures of the selected researches. The methodology applied is a case study, for which document analyzes were carried out and questionnaires were applied to the servers. Subsequently, the mapping of competencies was carried out and the gaps were verified, which were confronted with the courses offered. The results show that the courses meet the technical skills satisfactorily, however, the behavioral skills are only superficially met.
Keywords: Skills; Mapping; Training; Administrative Technicians.

RESUMEN
Esta investigación tiene como objetivo verificar si los cursos de formación ofrecidos por la UFMS están desarrollando las competencias necesarias para el pleno ejercicio de las funciones de los técnicos administrativos de la Facultad de Ciencias Humanas (FACH) de la Universidad Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS. A partir de una investigación bibliométrica, se abordaron temas y procedimientos metodológicos de las investigaciones seleccionadas. La metodología aplicada es un estudio de caso, para lo cual se realizaron análisis de documentos y se aplicaron cuestionarios a los servidores. Posteriormente, se realizó el mapeo de competencias y se verificaron los vacíos, los cuales fueron confrontados con los cursos ofertados. Los resultados muestran que los cursos cumplen con las habilidades técnicas de manera satisfactoria, sin embargo, las habilidades conductuales solo son atendidas superficialmente.
Palabras llave: Habilidades; Cartografía; Capacitación; Técnicos Administrativos.

1 INTRODUÇÃO

Considerando a pluralidade de objetivos, valores e pessoas que compõem a universidade, assim como as particularidades de sua organização social e acadêmica, e as peculiaridades das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, a universidade é considerada por muitos autores como uma organização complexa (HUGGET, 1999; RIZZATTI; RIZZATTI JUNIOR, 2004; BURIGO; JACOBSEN; WIGGERS, 2016; MARCOVITCH et al., 2017)

Segundo Meyer Júnior e Lopes (2015), dentro das organizações universitárias são identificados certos elementos que colaboram para complexidade dessas instituições, tais como: objetivos ambíguos, tecnologia incerta, grupos de interesse, descentralização do poder e a dificuldade de medir o valor agregado. Essa complexidade requer práticas de administração apropriadas ao universo e às características dessas organizações universitárias (RIZZATTI; RIZZATTI JUNIOR, 2004; ALBUQUERQUE; ALBUQUERQUE; RIBEIRO, 2012). Tendo em vista as peculiaridades desse tipo de organização, a administração das universidades demanda um olhar sensível para que os diversos recursos sejam empregados de maneira inovadora e criativa (MEYER JÚNIOR; LOPES, 2015).

De acordo com Sampaio e Tavares (2001), o desenvolvimento e a capacitação mostram-se como estratégias essenciais para uma mudança organizacional nas instituições de ensino superior (IES). Esta pesquisa teve como finalidade analisar a política de capacitação dos servidores técnico administrativos em educação (TAEs), da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), lotados da Faculdade de Ciências Humanas (FACH).

Fundada em 1962 a UFMS é uma instituição pública de ensino superior, que tem como intuito desenvolver, difundir e aplicar conhecimento, qualificando profis-

sionais capazes de gerar transformação na sociedade. A Fach foi criada em março de 2017 e é composta de quatro cursos de graduação e três cursos de pós-graduação.

Em um primeiro momento busca-se identificar por meio de mapeamento, quais as competências técnicas dos cargos e funções dos servidores técnicos-administrativos lotados na FACH. Atualmente o corpo técnico desta é composto por 13 servidores, distribuídos em 4 cargos: Assistente em Administração (5), Técnico em Assuntos educacionais (4), Psicólogo (2), Administrador (1), auxiliar em administração (1).

Por possuírem atribuições técnicas específicas os cargos de Psicólogo e Administrador não integrarão este trabalho, também não fará parte o cargo de auxiliar em administração, que apesar de possuir atribuições genéricas foi extinto por meio do Decreto 9.262/18 do governo federal vedando, inclusive, o preenchimento das vagas que vierem a vagar, Desta forma, o grupo de estudo é composto por 9 servidores técnicos administrativos.

Dentro desse contexto, o estudo procura responder o seguinte problema de pesquisa: Os cursos de capacitação ofertados pela UFMS estão desenvolvendo as competências necessárias para o pleno exercício das funções de técnicos administrativos da FACH? Para responder à pergunta de pesquisa foi definido como objetivo geral: Verificar se os cursos de capacitação ofertados pela UFMS estão desenvolvendo as competências necessárias para o pleno exercício das funções dos técnicos administrativos da FACH.

Para o alcance do objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) Fazer o mapeamento das competências técnicas dos cargos e funções da Fach; b) Verificar a relação entre o que está estabelecido no manual de competência da UFMS e o que é efetivado na prática cotidiana dos servidores tae's da FACH; c) Analisar quais cursos de capacitação seriam necessários para suprir os gaps de competências dos técnicos administrativos da FACH; d) Verificar os pontos positivos e negativos do processo de gestão por competência dos servidores técnicos administrativos da Fach; e) Identificar pontos de melhorias no desenvolvimento de competências dos Tae's da FACH e propor ações corretivas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A Qualificação na Administração Pública e a GPC

A gestão de pessoas nas Universidades Federais, até a instituição do decreto nº 5.707, de 23/02/2006, posteriormente alterado pelo Decreto nº 9.991, de 2019, estava fundamentada primordialmente na lei 9394/96 que dispõe sobre as diretrizes e bases da educação nacional e a lei nº 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas Federais. Em

especial esta última que expressa em seu artigo 41 incisos 5 que "é assegurada a isonomia de vencimentos para cargos de atribuições iguais ou assemelhadas do mesmo Poder" (TOSTA, 2017).

Apesar de haver ênfase na ideia de isonomia, não há na 8.112/90 menção ao critério de desempenho nas tarefas ou função, ainda que a partir da Emenda Constitucional nº 19/98, o princípio da eficiência tornou-se explícito e norteador da Administração Pública. Porém, este critério ainda está longe de ser compatível com a mensuração de desempenho, o que na visão de SCHIKMANN (2010) deixa a gestão de pessoas apenas como um departamento instrumentalizado e não como uma unidade estratégica. A ausência de critérios de méritos explícitos na legislação é esclarecedora da falta de tecnologias de desenvolvimento e aprimoramento de competências, assim como da falta de vinculação do trabalho ao desempenho adequado das tarefas (SCHIKMANN, 2010). Isso leva a administração pública a uma estagnação em relação as práticas de qualidade de serviço apresentadas no setor privado, posto que "o modelo predominante dos serviços públicos até hoje tem sido o que poderíamos chamar de fordismo administrativo: provisão de serviços padronizados de baixa qualidade pelo aparato burocrático estatal (UNGER, 2018, p. 86).

No entanto, há ações que visam superar esse modelo apontador por Unger (2018), o que pode ser visto, dentre eles o já citado decreto nº 5.707, de 23/02/2006, que foi alterado pelo Decreto nº 9.991, de 2019, deu à administração pública brasileira a formalização normativa do conceito de gestão por competência ao apresentar os objetivos do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que objetivava implementar melhorias na qualidade do serviço público prestado pelo poder executivo federal. Dessa forma, introduz na normativa da gestão de pessoas conceitos que são fundamentados da gestão por competências, ao definir, por exemplo, em seu art. 2º:

> Para os fins deste Decreto, entende-se por: I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais. II - Gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006).

De tal modo, a capacitação passou a ser voltada para a identificação e desenvolvimento de competências que possam auxiliar a administração pública na consecução de suas tarefas em relação a um desempenho mais eficiente das funções que são inerentes aos cargos, para que os objetivos estratégicos sejam alcançados (COSTA; ALMEIDA JR, 2013).

Outro fator que se apresenta como introdutório da gestão por competência no ordenamento jurídico da gestão de pessoas foi a instituição do Plano de Desenvolvimento Institucional por meio do Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006, alterado pelo

Decreto 9.235/2017, que estabeleceu que as universidades teriam a obrigatoriedade de implementar a gestão estratégica, elemento fundamental para a gestão por competências.

A Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21, DE 1º de fevereiro de 2021, que objetiva orientar 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, traz os elementos mais atuais da GPC para a administração pública, como o mapeamento de competências, desempenho, entre outros.

No seu art. 2° no § 1º ela define que necessidade de desenvolvimento é a "lacuna identificada entre o desempenho esperado e o desempenho atual, derivada da diferença entre o que o servidor deveria saber fazer/ser e o que ele sabe fazer/ser, com efeito sobre os resultados organizacionais" (BRASIL, 2021). Neste mesmo viés, ela estabelece que em respostas a tais lacunas ou em oportunidades de melhorias, há a necessidade de capacitação e/ou treinamento, que é definida como sendo a atividade de aprendizagem estruturada para impulsionar o desempenho competente dos servidores e da organização (BRASIL, 2021), ou seja, a capacitação tem a função de suprir uma ausência específica que o servidor tem no sentido de adequar sua aptidão a um conhecimento/comportamento indispensável à organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Tipo de Estudo

A partir da identificação de um problema e da proposta de alternativas para a solução do mesmo, assim como, suporte para decisões gerenciais, esta pesquisa é aplicada, e assim sendo, se pauta pela filosofia pragmática, uma vez que tem como objetivo a resolução de problema pontual na organização.

Em relação a lógica da pesquisa, verifica-se que o objetivo e a pergunta da pesquisa acabaram por levar os pesquisadores a um campo não muito explorado, não na UFMS, o que conduz a inferência dedutiva, ou seja, partindo da teoria, no caso da GPC e levando a verificar no caso específico se as generalizações se aplicam a esse caso. Assim, quanto a lógica ela será dedutiva.

O problema analisado pela pesquisa requer uma abordagem mista sequencial, na qual as abordagens qualitativa e quantitativa vão se alternar sucessivamente em fases distintas. Assim, as fontes de informação utilizadas serão por meio da coleta de dados nos documentos da instituição como: PDI, PDU, Regimento Geral e Manual de Competências. Nesses, a análise será qualitativa, já o levantamento quantitativo se

dará por meio da análise do questionário, pois as respostas serão submetidas a mediana e posteriormente analisadas qualitativamente nos pontos críticos. A análise dos cursos oferecidos pela a UFMS também será qualitativa (SAUNDERS et al., 2016).

Já quanto ao objetivo, ela será descritiva-explicativa, uma vez que ocorrerá a descrição do fenômeno, mapeamento das competências dos servidores tae's da Fach e posteriormente a explicação de como ele se efetiva. Mas também ela guarda elemento de exploratória, uma vez que não se encontrou no âmbito da UFMS pesquisas que tratassem do problema abordado sob a perspectiva do problema aqui levantado (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Quanto ao horizonte de tempo, a pesquisa delimita um período do ano de 2020, que é o período do exercício do Plano de Desenvolvimento de Pessoal/UFMS. Desta forma, se propõe o estudo de um processo que se alonga no tempo e que envolve mudanças e desenvolvimento de indivíduos e a própria instituição. Sendo assim, a pesquisa será longitudinal.

A estratégia de coleta de dados, é predominantemente o estudo de caso, ainda que se utilize de: pesquisa documental, entrevistas, questionários, ele é o que se sobressai. Uma vez que se busca analisar um fenômeno social que envolve múltiplas variáveis e como a dinâmica organizacional da UFMS se posta diante dos fatores que interagem com a evasão (SAUNDERS et al., 2016).

A seleção do caso se deu pelo acesso aos dados e aos entrevistados e a possibilidade do envio dos questionários, assim como a facilidade de acesso ao ambiente funcional, o que possibilita a coleta etnográfica dos dados. Desse modo, define como caso a ser analisado os servidores tae's e servidores docentes que desempenham atividades administrativas na Fach da UFMS, por ser uma unidade independente possibilita uma análise separada num estudo de caso único, pois conta com as características formais das demais unidades da instituição e possibilita uma análise introdutória do fenômeno que atinge todas as IES e a maior parte do serviço público nacional.

3.2. Sujeitos do Estudo

Em relação aos sujeitos do estudo foram: 9 técnicos administrativos (Tae's) da FACH, que foram escolhidos por estarem no centro do processo de capacitação, podendo fornecer suas experiências de forma objetiva.

A estratégia de coleta de dados utilizada é o estudo de caso, ainda serão utilizados instrumentos como questionários e pesquisa documental. Como verificado no quadro 1.

Quadro 1 - Sujeitos da pesquisa, instrumentos e forma de coleta de dados.

Objetivos Específicos	Sujeitos do estudo	Instrumento de coleta/forma
Fazer o mapeamento das competências técnicas dos cargos e funções da FACH	9 Tae's	Documental e questionário
Verificar a relação entre o que está estabelecido no manual de competência da UFMS e o que é efetivado na prática cotidiana dos servidores tae's da FACH	9 Tae's	Documental e questionário
Analisar quais cursos de capacitação seriam necessários para suprir os *gaps* de competências dos técnicos administrativos da FACH	9 Tae's	Documental
Verificar os pontos positivos e negativos do processo de gestão por competência dos servidores técnicos administrativos da FACH	9 Tae's	Questionário
Identificar pontos de melhorias no desenvolvimento de competências dos Tae's da FACH e propor ações corretivas	9 Tae's	Documental e Questionário

Fonte: Elaborado pelos autores.

A coleta de dados teve duas fontes, a saber: a pesquisa documental que analisou as competências elencadas no manual de competências da UFMS e as ementas dos cursos de qualificação ofertados pela instituição, no segundo momento houve a pesquisa feita com os servidores por meio do questionário via *google forms*.

Assim, a partir das respostas do questionário foram analisados os dados de forma quantificadas e posteriormente os mesmos foram analisados qualitativamente. Assim, utilizando-se da escala de *likert* que é disposta da seguinte maneira: (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) neutro; (4) concordo parcialmente e (5) concordo totalmente.

O tratamento dos dados foi feito por meio de três categorias, estabelecidas a partir da fundamentação teórica da pesquisa, ou seja, após a pesquisa bibliográfica foram elencadas categorias que auxiliaram nas disposições dos objetivos específicos em relação aos sujeitos dos estudos. Assim, o quadro 2 exemplifica como foram dispostas tais categorias.

Quadro 2 - Categorias de análise.

Categorias	Atributos investigados
Mapeamento de competências	Quais competências são essenciais e quais são os *gaps* existentes
Educação continuada	Os cursos de qualificação são buscados pelos servidores?
Capacidades atitudinais	Para além dos conhecimentos e habilidades, os servidores tem atitude?

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dessa forma, buscou-se fazer um levantamento das competências essenciais e das competências ausentes, para verificar entre os cursos oferecido se este *gap* está sendo suprido. Assim, o tratamento dos dados foi realizado a partir dessas três categorias, que foram previamente definidas, a partir da fundamentação teórica, que forneceu as diretrizes para a pesquisas. Para se chegar aos estudos que fizeram parte da fundamentação teórica, foi feita uma análise bibliométrica que permitiu a seleção de estudos que guardavam relação com a temática desenvolvida.

4 ESTUDOS DO CASO

A UFMS, tem suas origens em 1962, com a criação da Faculdade de Farmácia e Odontologia na cidade de Campo Grande, posteriormente em 1969 se fundiu com o Instituto Superior de Pedagogia, de Corumbá e o Instituo de Ciências Humanas e Letras, de Três Lagoas. Dessa fusão resultou a criação da Universidade Estadual de Mato Grosso - UEMT. Porém, com a divisão do então Estado de Mato Grosso em 1979, a instituição que ficava na parte que passou a ser o Estado de Mato Grosso do Sul foi federalizada e passou então a se chamar Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, no mesmo ano (UFMS, s.a.).

No início do ano de 2017 resultado de uma reestruturação administrativa que desmembra o Centro de Ciências Humanas e Sociais – CCHS, conforme Resolução/ COUN nº 18, de 21 de março de 2017, foram criadas três faculdades: a Faculdade de Artes, Letras e Comunicação - FAALC, a Faculdade de Educação – Faed e a Faculdade de Ciências Humanas – FACH (UFMS, s.a.).

A FACH foi criada contando com os seguintes cursos de graduação presenciais: Ciências Sociais – Bacharelado; Psicologia – Bacharelado; Filosofia – Licenciatura; História – Licenciatura. E ainda, os seguintes cursos de pós-graduação: Mestrado em Antropologia Social, Mestrado em Filosofia e Mestrado em Psicologia (PDU 2018/2021).

Em relação ao corpo docente, a FACH é composta, atualmente, por 53 professores, todos em regime de dedicação exclusiva. Dentre esses, 9 compõem o quadro de trabalhadores administrativos, sendo 8 coordenadores e 1 diretora.

O Corpo Técnico da FACH em 2021 é composto por 13 técnicos distribuídos nas classes C[1], D[2] e[3]. No entanto, para efeito dessa pesquisa, foram delimitados os técnicos que trabalham no apoio pedagógico e na gestão acadêmica, compreendendo dois cargos, como pode ser verificado no quadro 3, a seguir:

1 Técnico administrativo em educação de escolaridade de nível médio.

2 Técnico administrativo em educação de escolaridade de nível médio completo.

3 Técnico administrativo em educação de escolaridade de nível superior específico.

Quadro 3 - Corpo técnico da Fach. Fonte: informações coletadas via questionário.

ID	Sexo	Lotação Funcional	Cargo/Função	Idade	Tempo na UFMS	Iniciativa privada
A	F	Gabinete da direção	Assist. em Adm.	31	2 anos	13 anos
B	F	Apoio pedagógico	TAE[4]	49	26 anos	2 anos
C	M	Secretaria acadêmica	TAE	39	6 anos	18 anos
D	F	Sec. da graduação	Assist. em Adm.	34	9 anos	00
E	F	Sec. Pós-graduação	Assist. em Adm.	32	6 anos	00
F	F	Sec. Pós-graduação	TAE	45	12 anos	00
G	M	Seção de Psicologia	Assist. em Adm.	43	8 anos	00
H	F	Sec. Pós-graduação	TAE	59	38 anos	00
I	M	Seção de Psicologia	Assist. em Adm.	55	35 anos	00

Fonte: informações coletadas via questionário.

Para determinar as competências necessárias a consecução dos objetivos estratégicos, é fundamental para o mapeamento de competências a verificação do perfil do servidor, assim foi feita uma análise que buscasse determinar quais eram as principais características dos cargos e funções nesta unidade, para verificar quais competências estão disponíveis e quais estão ausentes para o desempenho das atribuições.

Assim, ao se analisar o perfil do servidor da FACH, constata-se que: dentro do regime jurídico, todos são servidores de carreira da administração pública. Contratados em regime de 40h semanais, no entanto, o servidor B reduziu sua carga horária para 30h semanais, os demais permanecem com 40h a cumprir. Quanto o tempo de serviço na UFMS, ele varia de 2 a 38 anos, com um média de 15 anos. Em relação a experiência profissional, três servidores (A, B e C), tem experiência na iniciativa privada: os primeiros 13 anos, o segundo 2 e o terceiro 18, os demais sempre trabalharam no serviço público. Quanto a faixa etária, se observou que a média de idade é alta, 43 anos, numa variação que vai de 31 a 59 anos.

Fatores como experiência profissional na iniciativa privada, tempo no serviço público, e idade, podem gerar leituras bem distintas dos conceitos básicos como produtividade e desempenho na função pública. Outra questão que deve ser levada em consideração, é o que Amorim et al, (2010) chama de perda de identidade coletiva no processo de adoção da gestão por competência, uma vez que foi observado que entre os servidores apenas três são sindicalizados e seis não têm vínculo sindical.

4 Técnicos em Assuntos Educacionais.

Quanto a escolaridade, nota-se uma homogeneidade em relação ao grau de instrução, uma vez que todos têm educação superior, com exceção do servidor G, entre os demais o servidor E tem doutorado e os servidores D, F e H tem mestrado, enquanto os servidores A, B, C e I tem especialização.

Em relação aos cargos, há uma distribuição entre os de nível médio, com 5 servidores; os de nível superior, com 4; no entanto, comparando com a escolaridade, essa separação tem pouca relação, uma vez que entre os de nível médio estão dois dos com escolaridade mais alta, os servidores E (doutorado) e D (mestrado). A diferença de perspectiva entre servidores de nível médio e superior foi pouco percebida, pois eles normalmente ocupam funções iguais e desempenham tarefas quase sempre idênticas.

Já em relação a remuneração, há disparidades em função do tempo de serviço e da escolaridade, tendo como média o valor de R$ 6.926,15, mas variando de R$ 3.323,17 à R$ 14.409,8[5]. Isso tem uma ação direta em relação a como o indivíduo concebe a organização e o espectro social no qual se insere, uma vez que a remuneração impacta na classe social e no *status* que ele desfruta com seus pares e círculo social.

4.1.1. MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DA FACH

Segundo Tosta a primeira fase do mapeamento consiste na análise documental, que deve se basear em "peças de planejamento e plano de capacitação existentes no interior das Universidades Federais" (2017, p. 125). Sendo assim, foram analisados o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2020-2024; o Plano de Desenvolvimento da Unidade da FACH – PDU 2018/2021; o Mapa de Competências; o Regimento Geral da Instituição; o Regimento das Unidades da Administração Setorial e; o Estatuto da UFMS.

A partir da análise desses documentos foram elencados os principais pontos estratégicos, metas e valores da UFMS. A partir dessa análise foram encontradas informações importantes para a rotina administrativa, e neste caso, documento que merece menção é o Manual de Competências da UFMS 2021, ele descreve as competências de cada setor e de diversas funções. Na descrição das atribuições das Secretaria de Acompanhamento Acadêmico – SEAAC, são elencadas cinco competências, a saber:

> Orientar, acompanhar e executar as atividades de controle escolar, no âmbito da Unidade de Administração Setorial; orientar, acompanhar e apoiar as atividades de gestão acadêmica na Unidade; elaborar relatórios gerenciais; e, desenvolver outras atividades na sua área de atuação (UFMS, 2021, p. 184).

Por serem cargos que desempenham uma gama de atividades extensa, a descrição do manual são abrangentes e descrevem as competências técnicas de forma

5 Pesquisa feita no portal da transparência, considerando a remuneração bruta, em 27/04/2021.

ampla, de maneira que essas competências são comuns a maioria dos cargos de *back office* da instituição. Porém, servem como ponto de partida para uma descrição mais detalhada das competências individuais dos tae's.

Dessa forma, a partir das descrições das tarefas feitas pelos servidores no questionário e do cruzamento com as informações constantes na pesquisa documental, pode ser feita uma identificação das seguintes competências individuais necessárias a consecução das estratégias da Fach, requeridas dos tae's, que se dedicam as funções de apoio pedagógico e de gestão acadêmica.

Quadro 4 - Competências técnicas requeridas dos Tae's.

Competências técnicas	Descrição
Atendimento ao Público	Capacidade de identificar as demandas do público, prestando informações com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da UFMS.
Tramitação de documentos	Capacidade de receber e encaminhar documentos para os setores competentes da UFMS, mantendo o devido sigilo das informações.
Elaboração de documentos	Capacidade de elaborar diferentes tipos de documentos, obedecendo as normas vigente, com linguagem técnica e objetiva.
Arquivamento documentos	Capacidade de organizar documentos, possibilitando sua fácil localização e conservação.
Prestar serviços ao público interno	Capacidade de identificar as demandas do público interno, atendendo suas necessidades, dentro do prazo previamente estabelecido.
Gestão de Processos	Capacidade de interpretar e tramitar processos, de acordo com as especificações das normativas da UFMS.
Operação de sistemas e *softwares*	Capacidade de manusear sistemas e softwares para a realização das atividades que competem ao setor.
Secretariado	Capacidade de prestar apoio, suporte e consultoria a setores da Instituição, atendendo as demandas.
Visão estratégico	Capacidade de identificar necessidades da Instituição e seus órgãos, propondo ações para alcançar suas necessidades organizacionais.
Manutenção de Prédios e Equipamentos	Capacidade de fiscalizar, solicitar, coordenar reparos na infraestrutura predial e de equipamentos, mantendo a integridade, higiene e limpeza dos mesmos.
Gestão Acadêmica	Capacidade de gerir atividades acadêmicas de acordo com as demandas dos discentes, dentro do prazo vigente.
Divulgação em sites e redes sociais	Capacidade de divulgar cursos, eventos, programas, resultados e publicações da Instituição.

Fonte: baseado Filho e Almeida (2014), adaptado para a competências identificadas na Fach/UFMS.

A partir da descrição das principais atividades desenvolvidas por cada servidor e em relação a função de cada setor na estrutura administrativa da FACH, foi possível determinar que as competências elencadas no quadro 4, são competências técnicas essenciais a consecução das tarefas, ou seja, sem essas o trabalho fica prejudica e com qualidade comprometida.

Também foram verificadas, em especial nas normativas da UFMS como o PDI, quais as competências comportamentais seriam necessárias para a execução das atividades. Elas estão relacionadas do quadro 5.

Quadro 5 - Competências técnicas requeridas dos Tae's.

Competências comportamentais	Descrição
Desenvolvimento Sustentável	Capacidade de reduzir, reaproveitar e reciclar recursos materiais.
Iniciativa e Comprometimento	Propor melhorias e estar integrado aos objetivos e metas da Fach e UFMS
Estabilidade emocional	Capacidade de manter o controle diante de situações de tensão, seja com o público interno quanto externo.
Trabalhar em equipe	Capacidade de trocar *feedbacks*, assim como, trabalhar para um ambiente colaborativa em prol dos objetivos estratégicos da Fach e UFMS
Interlocução com outros setores	Capacidade de se comunicar bem com outros setores da instituição, de forma a prestar e requerer esclarecimentos de forma objetiva.
Noção de serviço essencial	Enxergar o atendimento do público como questão primordial na prestação do serviço.

Fonte: baseado em Teixeira Filho e Almeida (2015), adaptado para a competências identificadas na Fach/UFMS.

É importante ressaltar que após o levantamento dessas competências nas normativas da UFMS, elas foram apreciadas pelos servidores e os mesmos consideram que elas são as mais importantes para o desempenho das suas atividades, validando assim o mapeamento das competências relacionadas nos quadros 4 e 5.

4.1.2. AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS AUSENTES

A pesquisa avaliou ainda, que dentro desse rol de competências essenciais a consecução das atividades na FACH, quais seriam as que estavam em alguma medida ausentes ou completamente ausentes. Nesse sentido, também foi analisado as respostas individuais dos servidores para verificar questões específicas das percepções dos servidores que apresentaram respostas dissonantes dos demais. Assim, foi analisado por meio de gráficos e ponderação qualitativas a partir do gráfico 1.

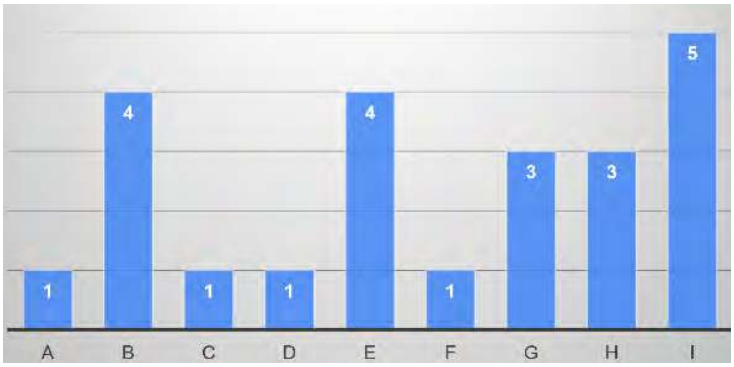


Gráfico 1 - Há alguma dificuldade para a execução das tarefas de seu cargo?
Fonte: informações coletadas via questionário.

O gráfico 1, apresenta um indicativo que pelo menos em alguma medida os servidores apresentam alguma necessidade de treinamento, uma vez mais da metade dos servidores expõem dificuldades na execução das atividades em algum aspecto. Ainda que essas dificuldades, apresentadas pelos servidores (B, E, G, H e I), não sejam explícitas nas respostas do questionário, se pode observar que as competências consideradas essenciais não estão plenamente satisfeitas.

Quando perguntados sobre a leitura do PDI e do PDU, na tentativa de identificar se havia visão estratégica na conduta e comportamento dos servidores, as respostas foram essas:

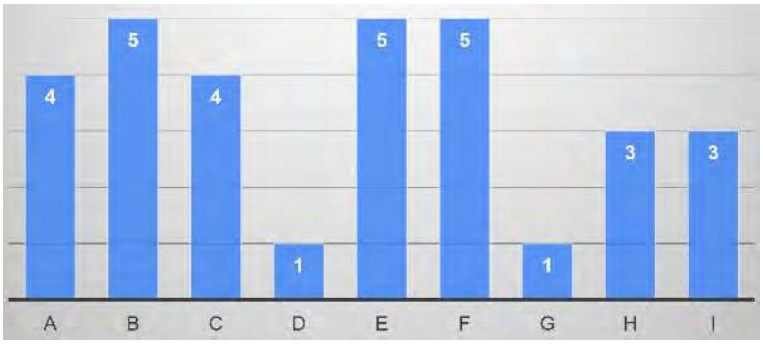


Gráfico 2 - Você já leu o PDI da UFMS e/ou PDU da FACH.
Fonte: informações coletadas via questionário.

Os servidores (D, G, H e I) expressam nunca terem lido os documentos, no entanto, quando perguntados sobre a importância de se conhecer a missão, visão e metas da UFMS, resposta foi unânime em concordância. O mesmo em relação à questão que trata do trabalho voltado para os resultados organizacionais, a necessidade de ser produtivo, e, se os objetivos do exigidos para a função estavam sendo alcançados. Todas essas questões foram unanimemente respondidas que sim.

Ou seja, quase metade dos servidores não conhecem as estratégias organizacionais e assim, não pode trabalhar focados em resultados e desempenhos voltados para a instituição, apenas pode desempenhar um trabalho intuitivo de acordo com suas próprias concepções de produtividade. Nesse sentido, o treinamento voltado para visão estratégica se mostra necessário.

Em relação as competências técnicas voltadas para a regulamentação, foi indagado sobre o domínio dos atos normativos e das leis que regem a UFMS.

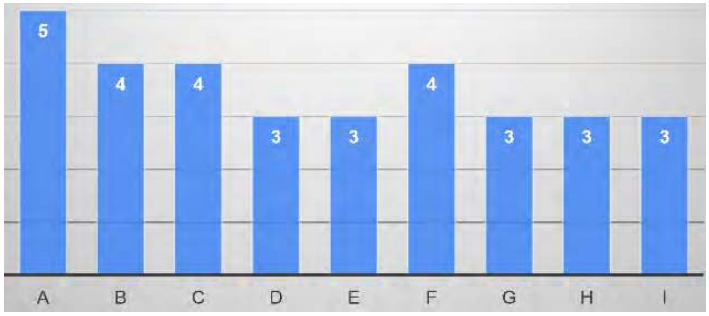


Gráfico 3 - Você tem domínio dos atos normativos e leis que envolvem a rotina administrativa da UFMS.
Fonte: informações coletadas via questionário.

Neste caso, não há respostas de discordância total, no entanto, a neutralidade é preocupante, uma vez que demostra que os servidores D, E, G, H e I, tem conhecimento de alguns atos normativos reguladores de suas rotinas, mas que ao mesmo tempo não dominam outros. Se assim for, o servidor que se encontra nessa situação fica dependente de interpretação e consulta a terceiros, o que tornar a rotina administrativa mais árdua e sobrecarrega outros servidores. Nesse sentido, há a necessidade de treinamento que esteja voltado a rotina de atos administrativo para dar plena autonomia às ações dos servidores.

Outro aspecto importante que (FLEURY; FLEURY, 2001), chama de noção de serviço é a ideia de que o atendimento ao público é uma tarefa central para a organização. Assim, se o servidor não tem essa prerrogativa, há uma necessidade urgente de adequação de visão as necessidades da organização. Quando perguntados se era importante atender bem o público, houve unanimidade em dizer que sim, no entanto, quando perguntados se havia esforço para conseguir o apreço do público, a resposta foi a seguinte:

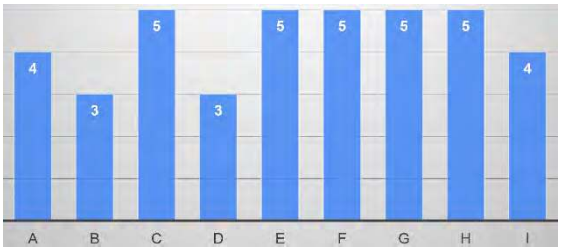


Gráfico 4 - Você se esforça para conquistar o apreço do público.
Fonte: informações coletadas via questionário.

Dois servidores, B e D, demostram estar em desacordo com a noção de serviço, ao manifestarem que são neutros no esforço de conquistar o apreço do público atendido. No entanto, quando perguntados se conseguem identificar as características do público que atende as respostas foram de concordância em todas as respostas. Já, ao serem perguntados sobre se conseguem manter a calma e cortesia, mesmo em situações tensa no atendimento, apenas o servidor E, respondeu com neutralidade.

Outra questão que se relaciona com o atendimento é se o servidor se sente bem diante de situações de alta pressão psicológica. As respostas foram de concordâncias na maioria, mas os servidores B, D e H, responderam que não se sentiram confortáveis nessas situações. Isso deve ser levado em consideração no momento da análise da necessidade de treinamento, uma vez que manter o controle é uma questão fundamental para o bom atendimento.

Assim, ainda que a maioria se preocupe prestar um atendimento que agrade o cidadão, é importante que a noção de serviço, seja fluida na equipe para que se tenha a consciência de que esse é o objetivo final do serviço público.

Nas competências técnicas essenciais, todas elas requerem como fundamento a capacidade de se manusear os programas e softwares de maneira eficientes, para a gestão de processos, tramitação e formulação de documentos e instrução de processos, entre outros. Assim foi perguntado qual era o domínio do *word*, *excel* e da *internet*, os respondentes B e F foram neutros. Foi também perguntado se eles tinham um bom domínio de informática em geral, os respondentes B, F e H, foram neutros, enquanto que os demais concordaram que dominavam em ambas as questões.

Aqui se mostra nítida ausência de uma competência básica para a consecução das atividades, nas quais uma terço dos servidores não se mostram completamente à vontade com as inovações tecnológicas que são implementadas exclusivamente por meio dos sistemas de informação.

Quando perguntados sobre a questão de o aprimoramento contínuo ser um requisito para o serviço público, houve unanimidade em concordância, no entanto, quando indagados se fazem cursos de aprimoramento além dos exigidos pela UFMS, as respostas foram as seguintes:

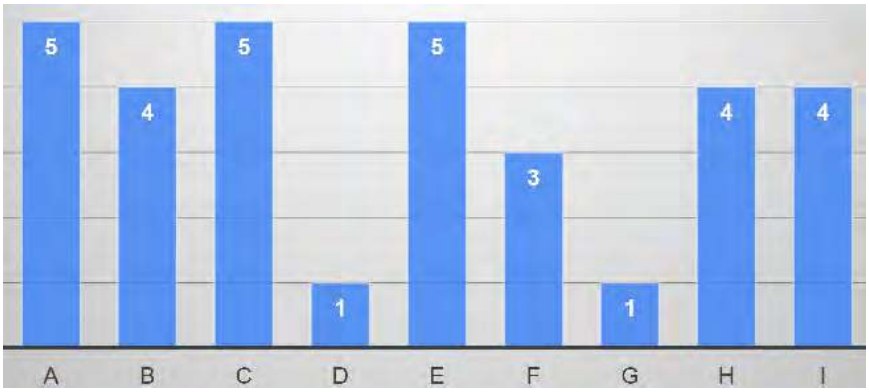


Gráfico 5 - Você faz cursos de aprimoramento profissional além dos que são exigidos pela UFMS.
Fonte: informações coletadas via questionário.

Os servidores D, F e G mostram-se em desacordo com o aprimoramento contínuo e essa característica é uma inaptidão para a exigência de inovação e adaptabilidade a novos cenários. Não há como ser estático em um mundo dinâmico (PRAHALAD; HAMEL, 2002), assim a noção de educação continuada é fundamental para estar de acordo com as novas competências que surgem constantemente.

Outra questão inquerida foi sobre a atitude em relação ao trabalho, 5 dos 9 responderam que resolvem os problemas que chegam até eles, ou seja, os indivíduos D, F, G, H, I, J apresentam um perfil reativo, ao esperarem uma ação para prepararem uma reação, caso essa não ocorra permanecem em inércia. Na outra ponta 4 dos 9 disseram que tentam prever os desafios e problemas para se preparar para enfrenta-los, isto é, adotam uma postura proativa e consonante com a visão estratégica, iniciativa e comprometimento, aos anteverem as ações que podem gerar alteração para a instituição, tanto ganhos como perdas, para evitar prejuízo ou maximizar ganhos.

A partir dessa análise pode-se apontar que há competências ausentes, ainda que em indivíduos isolados, sendo elas, entre as competências técnicas: atendimento ao público; elaboração de documentos; gestão de processos; operação de sistemas e *softwares*. Enquanto isso, entre as competências comportamentais, podem ser relacionadas as seguintes ausências: inciativa e comprometimento; estabilidade emocional; noção de serviço essencial.

4.2. A Oferta de Treinamento e Capacitação na UFMS

Ao analisar as competências necessárias para a consecução dos objetivos estratégicos da UFMS, identifica-se que há vários pontos a serem aprimorados, seja eles de ordem de conhecimento e habilidades, sejam de ordem atitudinais, esses últimos em maior grau. No entanto, é importante destacar que o desenvolvimento de competências é uma responsabilidade do empregado e da empresa (AMORIM et al, 2010).

Ou seja, em uma ação conjunta entre ambas as esferas, individual e organizacional, são desenvolvidas ações que possam suprir os *gaps* que atrapalham tanto nas metas da organização quanto no bem-estar no ambiente de trabalho.

Assim, verifica-se que o desenvolvimento contínuo é uma condição para a manutenção da organização como ente capaz de competir no mercado, e no caso das organizações públicas, como sendo capaz de mostrar resultados satisfatórios a sociedade, de forma que "A tônica das organizações tem sido o aprimoramento constante no desenvolvimento da gestão de pessoas e, isso está diretamente relacionado com a busca de diferenciais competitivos de mercado" (CAMPOS; GUIMARÃES, 2009).

Ao analisar o *Site* da Secretaria de Capacitação e Qualificação (Secap), há um quadro detalhado das suas atribuições de metas anuais, e dentre eles está o Plano de Desenvolvimento de Pessoal para o ano de 2020 da UFMS, que foi publicado por meio da Resolução Nº 35, de 24 de abril de 2020. E descreve no *site*:

> Durante o ano de 2020, a Progep procederá à avaliação das ações de capacitação executadas, com base em quatro níveis de avaliação: de aprendizagem, de reação, de suporte à transferência e de impacto no trabalho. O resultado das avaliações auxiliará na tomada de decisões no planejamento das ações de capacitação para 2021.

Assim, foram levantados entre todos os cursos ofertados pela UFMS e por meio da Secap, Resolução Nº 35 CD/UFMS, de 24 de abril de 2020, que tenham como público alvo os técnicos. A partir desta oferta foi feito um cruzamento entre as competências ausentes e os cursos ofertados, para analisar em que medida as competências que estão ausentes na equipe de TAE's da Fach pode ser suprida por meio dos cursos de capacitação oferecidos na instituição.

Sendo assim, para suprir a necessidade de atendimento ao público, foi ofertado o curso de Libras Básico Corporativo (20h); Qualidade no Atendimento e nas Relações Interpessoais (20). Onde o último é voltado para o aprimoramento do atendimento ao público interno e externo, e a eventual resolução de conflitos em meio a está atividade, já os dois primeiros, são ligados a comunicação interpessoal, mas que necessariamente tem a condição de melhorar a qualidade do atendimento.

Quando a ausência da competência de elaboração de documentos, Redação e Correspondência Oficial (60), curso que tem como objetivo aprimorar a redação de atos oficiais emitidos e exemplificar qual é a função de cada ato utilizado pelos servidores TAE's.

Em relação a gestão de processos, há os cursos de: Gestão Acadêmica (30), Mapeamento de Processos (40), Sistema Eletrônico de Informações – Sei (20h). Esses três cursos têm por objetivo de dotar o servidor TAE de conhecimento para identificar quais os procedimentos devem ser adotados para cada tipo de processo que é instruído ou é direcionado ao setor.

Já em relação a competência de operação de sistemas e *softwares*, são oferecidos os seguintes cursos: Sistemas UFMS (20h), Utilização da Plataforma Brasil para servidores (30h), *Excel* (Básico e Avançado) (30h). Os dois primeiros tratam dos sistemas que a UFMS utiliza para tramitação de processos e documentos, além dos que são utilizados pela gestão acadêmica, que são usados para lançamentos de notas de graduação e pós-graduação. Enquanto o segundo é um software que a auxilia na gestão e organização.

Enquanto isso, no âmbito das competências comportamentais ausentes pode-se verificar os seguintes cursos: em se tratando da ausência de inciativa e comprometimento, o curso ofertado é o de Motivação, Liderança e Desenvolvimento de Equipes (16h), que tem por objetivo dotar o aluno de atitude em relação as suas tarefas e capacidade de trabalhar e desenvolver trabalho em equipe.

A segunda competência comportamental ausente é estabilidade emocional, para tal houve o curso de Mediação e Conciliação (30h), que tem como função dotar o concluinte de capacidade de mediar conflitos entre partes divergentes. No entanto, não há um curso específico para dotar o servidor de estabilidade emocional para o atendimento ao público, por exemplo, e nesse sentido essa competência fica sem um curso específico para preencher essa lacuna.

Para a terceira, competência comportamental ausente, a Noção de serviço essencial, o curso de Ética no Serviço Público (20h), tem o objetivo de desenvolver a capacidade de reconhecer as dimensões ética para o desempenho de sua função. Ainda que este curso possa estar incluso na noção de serviço e de missão do servidor público, ele não atende plenamente a noção de serviço essencial.

5 CONCLUSÕES

A pesquisa teve como objetivo verificar se os cursos de capacitação ofertados pela UFMS estão desenvolvendo as competências necessárias para o pleno exercício das funções dos técnicos administrativos da FACH. Para tanto ela foi dividida em dois momentos: no primeiro foi feita uma pesquisa bibliométrica que analisou a produção sobre a temática no período de 2016 a 2021, o que visou identificar as principais abordagens dos estudos sobre o assunto. Num segundo momento foi feita a pesquisa de campo, dividida em documental e questionário, onde a primeira objetivou analisar as normativas da UFMS para identificar as competências que são apontadas como essenciais por elas, já na segunda, houve o mapeamento das competências junto aos servidores da FACH e posterior verificação dos treinamentos oferecidos.

Assim, foi feito o mapeamento das competências técnicas dos cargos e funções da FACH, sendo identificas 12 competências técnicas e 6 comportamentais. Porém,

quando essas competências são comparadas com o que está estabelecido no manual de competência da UFMS, o que se verifica é que neste o que está se relacionando são competências gerais e fundamentais a consecução de qualquer atividade no serviço público, ou seja, são categorias gerais que não representam as especificidades do serviço dos TAE's da FACH.

Ao se analisar quais cursos de capacitação seriam necessários para suprir os *gaps* de competências dos técnicos administrativos da FACH, se verificou que nas lacunas de competências os cursos ofertados pelo Plano de Desenvolvimento de Pessoas UFMS/2020, são suficientes para as competências técnicas, no entanto, quando se olha para as competências comportamentais os cursos são genéricos e não são necessariamente suficientes para suprir a ausência de tais competências.

Pode-se verificar que a maioria dos servidores técnicos administrativos da FACH têm uma mentalidade voltada para alguns aspectos da GPC, exemplo é o desenvolvimento de competências técnicas, no entanto, há alguns aspectos que necessitam ser melhorados, em especial os atitudinais como as competências comportamentais e de educação continuada, uma vez que, em um ambiente dinâmico faz-se necessários sujeitos dinâmicos que adquiram competências, que na maioria dos casos são voláteis.

Por fim, se conclui que há pontos que podem ser melhoras para o desenvolvimento de competências dos TAE's da FACH, por meio de treinamentos, isso em especialmente em treinamentos que priorizem os aspectos motivacionais e atitudinais do indivíduo, pois as principais lacunas são encontradas nas competências ligadas ao comportamento e a questões emocionais e não a conhecimentos e habilidades, o que a maioria dos cursos acabam por priorizar.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. A. G; ALBUQUERQUE, G. L. A; RIBEIRO, R. M. Um modelo de gestão universitária para Instituições Estaduais Cearenses de Ensino Superior. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, *[S. l.]*, v. 5, n. 1, p. 6, 2012.

AMORIM, W. A. C.; SARSUR, A. M.; CRUZ, M. V.; FISCHER, A. L. Gestão por competências e relações de trabalho no Brasil: notas de pesquisa sobre a perspectiva sindical. **Revista Administração em Diálogo**, v. 12, n. 3, p. 1-33, 2010.

BURIGO, C. C. D.; JACOBSEN, A. L; WIGGERS, L. Mestrado Profissional em Administração Universitária: desafios e perspectivas no processo da gestão universitária. **Navus**, Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 68-78, abr./jun. 2016.

BRASIL. **Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, au-

tárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: 2006.

BRASIL. **Decreto n.º 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 n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: 2019

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa n. º 21, de 1º de fevereiro de 2021**. Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019, pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. Brasília, DF: 2021.

CAMPOS, J. de P., GUIMARÃES, S**. Em busca da eficácia em treinamento**. 1ª ed. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2009.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 12° edição. Bookman, Porto Alegre: AMGH, 2016.

COSTA, T. D.; ALMEIDA JUNIOR, J. C. Mapeamento de Competências Individuais dos Servidores Técnico - Administrativos da Universidade Federal do Pará. In: VI Congresso CONSAD de Administração Pública, 2013, Brasília. **Anais**... Brasília: 2013

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. (2001). Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, 5(n.spe), 183-196

HUGGET, A. G. Una guía para evaluar la calidad de la educación superior. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL ALFA-BRACARA, 4., 1999, Porto Alegre. **Anais**... Porto Alegre: UFRGS, 1999.

MARCOVITCH, J.; SASSAKI, A. H; LUQUE, C.A.; GOLDEMBERG, J.; OLIVEIRA, L.N.; RANIERI, N. B. S.; TONETO JR, R.; ADORNO, S.; AGOPYAN, V.;. **Universidade em movimento:** memória de uma crise. *[S. l.]*: Com- Arte Editora Laboratório do Curso de Editoração ECA-USP; Fapesp, 2017.

MEYER JÚNIOR, V.; LOPES, M. C. B. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 40–51, 2015.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In. Ulrich, D.(Org.). **Recursos humanos estratégicos:** novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JUNIOR, G. **Organização Universitária**: mudanças na administração e nas funções administrativas. [S. l.], 2004. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/35684. Acesso em: 3 maio. 2019.

SAMPAIO, J. R.; TAVARES, K. C. Estrutura e programas de T&D: o caso das empresas públicas e sociedades de economia mista do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 1, jan./abr. 2001.

SAUNDERS, M., LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. Harlow: Pearson Education. 2016.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, Maria Julia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza e BERGUE, Sandro Trescastro. (Orgs.). **Gestão de Pessoas:** bases teóricas e experiências no setor público. (ENAP) - Brasília: 2010.

TEIXEIRA FILHO, A. R. C.; ALMEIDA, D. R. Gestão por Competências: Mapeamento de Competências na Universidade Federal da Bahia. In: **V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR**, 2015, Salvador. EnGPR - V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2015.

TOSTA, H. T. **Desenvolvimento de competências gerenciais nas universidades federais**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. SC, p. 253. 2017

UNGER, R. M. **Economia do conhecimento**. São Paulo: Autonomia Literária, 2018.