



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Patrícia Ida Gonçalves Pinheiro

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE SERVIDORES TÉCNICOS  
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO: UMA PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE  
CAPACITAÇÃO PARA A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Florianópolis

2021

Patrícia Ida Gonçalves Pinheiro

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE SERVIDORES TÉCNICOS  
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO: UMA PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE  
CAPACITAÇÃO PARA A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração Universitária da Universidade  
Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de  
Mestre em Administração Universitária.  
Orientador: Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Pinheiro, Patrícia Ida Gonçalves

Desenvolvimento de competências de servidores técnicos administrativos em educação: uma proposta de um programa de capacitação para a Universidade Federal De Santa Catarina / Patrícia Ida Gonçalves Pinheiro ; orientador, Marcos Baptista Lopez Dalmau, 2021.

166 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, , Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Administração Universitária. 3. Competências. 4. Técnicos Administrativos em Educação. I. Dalmau, Marcos Baptista Lopez. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Patrícia Ida Gonçalves Pinheiro

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE SERVIDORES TÉCNICOS  
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO: UMA PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE  
CAPACITAÇÃO PARA A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Hector Bessa da Silveira, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Gregório Perez Arrau, Dr.  
Universidad de Santiago de Chile

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Administração Universitária.

---

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

---

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.  
Orientador

Florianópolis, 2021

## AGRADECIMENTOS

A Deus e Nossa Senhora, sempre, por tudo em minha vida.

Aos meus pais, José Manoel Gonçalves e Ida Dias Gonçalves, exemplos de caráter, amor e trabalho, que sempre ensinaram que aprender é fundamental.

A meu marido, Luís Cláudio Oliveira Pinheiro, pela parceria nesta empreitada e em todos os desafios de nossas vidas.

A meu filho Vinícius Gonçalves Pinheiro, presente de Deus, a quem amo mais que a mim mesma.

À minha família, pelo amor e carinho.

Ao PPGAU pela oportunidade e por ter me acolhido, na pessoa dos Professores e TAEs que incessantemente se esforçam para manter este programa de excelência, em especial ao Professor Maurício Rissi, incansável conselheiro e incentivador.

Ao meu orientador, Professor Marcos Baptista Lopez Dalmau, pela dedicação, paciência e por sempre me fazer acreditar que eu conseguiria.

Aos sujeitos da pesquisa pela disponibilidade e contribuição preciosa.

Aos membros da banca, Professora Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Professor Hector Bessa Silveira e Professor Gregório Perez Arrau, por aceitarem o convite me proporcionando aprender ainda mais.

À minha turma PPGAU 2019 onde encontrei pessoas generosas, dispostas a crescerem juntas. Adoro vocês.

Aos colegas TAEs e Professores da Direção do Centro Tecnológico pelo incentivo e convivência maravilhosa.

## RESUMO

A generalidade de funções assumidas pelos servidores técnicos administrativos em educação nas universidades demanda a construção de estratégias que possibilitem sua preparação para assumir as tarefas e responsabilidades em cada setor onde é alocado. Assim, este trabalho teve por objetivo analisar como estruturar um programa de capacitação para o desenvolvimento de competências de um servidor técnico administrativo em educação para o desempenho de suas atividades. Para o alcance deste objetivo, outros se fizeram presentes: Identificar as competências requeridas para o desempenho das rotinas de trabalho nas Coordenações de Curso do CTC; Compreender junto ao servidor recém-aloçado as dificuldades enfrentadas no desempenho de sua rotina de trabalho; Conhecer quais são as dificuldades encontradas no andamento do setor de trabalho quando da chegada de um novo servidor; Verificar as ações de capacitação implementadas pela UFSC para o desenvolvimento de competências de seus servidores; Propor um programa de capacitação que melhore o desempenho do servidor no novo posto de trabalho. A pesquisa caracterizou-se como qualitativa, classificando-se como descritiva, estudo de caso, bibliográfica e documental. Foram aplicadas vinte entrevistas com os sujeitos da pesquisa. A análise de dados se deu através da análise do conteúdo das entrevistas, observando-se padrões de respostas, considerando a experiência da pesquisadora sobre o assunto e a fundamentação teórica apresentada. O resultado principal da pesquisa foi o levantamento das lacunas de competências dos servidores técnicos administrativos em educação nas coordenadorias de curso de graduação do Centro Tecnológico ao iniciar suas atividades no setor e a proposição de um curso de capacitação para diminuir estas lacunas. Recomenda-se a implantação do programa proposto, utilizando a metodologia deste estudo para desenvolver um programa de capacitação similar ao apresentado para outros setores da instituição.

**Palavras-chave:** Administração Universitária, Competências, Servidor técnico administrativo em educação.

## ABSTRACT

The generality of functions assumed by the technical administrative staff in education at universities demand the construction of strategies that enable them to be prepared to assume the tasks and responsibilities in each sector where they are allocated. Thus, this work aimed to analyze how to structure a training program for the development of skills of the technical administrative staff in education for the performance of their activities. To achieve this objective, others were present: Identify the skills required for the performance of work routines in the CTC Course Coordinations; Understand, together with the newly allocated server, the difficulties faced in the performance of their work routine; Know what are the difficulties encountered in the progress of the work sector when a new staff arrives; Check the training actions implemented by UFSC for the development of skills of its staffs; propose a training program that improves the performance of the technical administrative staff in education in the new job. The research was characterized as qualitative, being classified as descriptive, case study, bibliographical and documentary. Twenty interviews were carried out with the research subjects. Data analysis was carried out through the analysis of the content of the interviews, observing response patterns, considering the researcher's experience on the subject and the theoretical foundation presented. The main result of the research was the survey of the skills gaps of the technical administrative staff in education in the graduate course coordinators of the Technological Center when starting their activities in a sector and the proposal of a training course to reduce these gaps. It is recommended to implement the proposed program, using the methodology of this study to develop a training program similar to the ones presented to other sectors of the institution.

**Keywords:** University Administration, Competences, Technical administrative staff in education

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Competência .....	36
Figura 2 – Coexistência das dimensões da competência.....	37
Figura 3 - Criação de Competências .....	44
Figura 4 - Estrutura Organizacional do Centro Tecnológico – Departamentos de Ensino .....	73
Figura 5 - Estrutura Organizacional do Centro Tecnológico – Cursos de Graduação	74
Figura 6 - Cronologia das avaliações do estágio probatório .....	109

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Base Scopus .....	22
Quadro 2 - Base Web of Science.....	22
Quadro 3 - Base Biblioteca Universitária.....	23
Quadro 4 - Competências Legais: Técnicos Administrativos em Educação.....	31
Quadro 5 - Programas, legislação e planos que integram a política de capacitação de pessoas na administração pública federal.....	32
Quadro 6 - Competências para o profissional .....	34
Quadro 7 - Definições de competência .....	36
Quadro 8 - Temas centrais e principais autores pesquisados .....	59
Quadro 9 - Principais documentos consultados .....	60
Quadro 10 – Potenciais sujeitos da pesquisa e lotação .....	61
Quadro 11 - Objetivos e sujeitos da pesquisa.....	62
Quadro 12 - Sistematização dos objetivos da pesquisa.....	65
Quadro 13 - Procedimentos metodológicos .....	70
Quadro 14 - Atividades descritas na Resolução 17/CUn/97 e atividades dos TAEs .	84
Quadro 15 - Atividades, competências e indicadores de competências.....	89
Quadro 16 - Atividades descritas na Resolução 17/CUn/97 e competências requeridas .....	93
Quadro 17 - Principais dificuldades encontradas no início do exercício do TAE na coordenadoria de curso de graduação segundo TAEs e Coordenadores.....	105
Quadro 18 - Programação 2021 – Eventos de Capacitação CCP.....	117
Quadro 19 - Eixos de competências .....	122
Quadro 20 - Eixos temáticos, competências e fontes .....	124
Quadro 21 - Eixo competências processuais.....	127

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Resultado pesquisa bibliométrica por base de dados .....	26
Tabela 2 - Número de técnicos administrativos em educação por centro de ensino..	72

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de Serviço na Instituição – Coordenadores de Curso .....	77
Gráfico 2 - Início do mandato de Coordenador do Curso de Graduação .....	78
Gráfico 3 - Tempo de Serviço na Instituição – Técnicos Administrativos .....	79
Gráfico 4 - Início do exercício na coordenação de curso – técnicos administrativos .....	80

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>AGECOM</b>	Agência de Comunicação da UFSC
<b>BDTD/IBICT</b>	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações/Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
<b>BU</b>	Biblioteca Universitária da UFSC
<b>CAGR</b>	Controle Acadêmico da Graduação da UFSC
<b>CAPES</b>	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
<b>CCP</b>	Coordenadoria de Capacitação de Pessoas da PRODEGESP/UFSC
<b>CTC</b>	Centro Tecnológico
<b>CUn</b>	Conselho Universitário da UFSC
<b>DAE</b>	Departamento de Administração Escolar da UFSC
<b>ENAP</b>	Escola Nacional de Administração Pública
<b>FASUBRA</b>	Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores Técnicos Administrativos em Instituições de Ensino Superior Público do Brasil
<b>IFES</b>	Instituições Federais de Ensino Superior
<b>LND</b>	Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento
<b>LNT</b>	Levantamento de Necessidades de Treinamento
<b>MEC</b>	Ministério da Educação e Cultura
<b>PAC</b>	Plano Anual de Capacitação
<b>PCCTAE</b>	Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação
<b>PDP</b>	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
<b>PPGAU</b>	Programa de Pós Graduação em Administração Universitária da UFSC
<b>PRAE/UFSC</b>	Pró-reitoria de Assuntos Estudantis da UFSC
<b>PRODEGESP</b>	Pró-reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas da UFSC
<b>PUCRCE</b>	Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
<b>SAAD</b>	Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades da PRAE/UFSC
<b>SeTIC</b>	Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação da UFSC
<b>SPA</b>	Sistema de Processos Administrativos
<b>SIPEC</b>	Sistema de Pessoal Civil
<b>TAEs</b>	Técnicos Administrativos em Educação
<b>T&amp;D</b>	Treinamento e Desenvolvimento

**UFSC** Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1	Contextualização e apresentação do problema de pesquisa .....	15
1.2	OBJETIVOS .....	20
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>20</b>
1.3	Justificativa .....	20
1.4	Estrutura do trabalho .....	26
<b>2</b>	<b>Fundamentação teórica.....</b>	<b>28</b>
2.1	Gestão Universitária .....	28
2.2	Competência .....	34
2.3	Gestão por competências .....	39
2.4	Desenvolvimento de competências .....	41
<b>2.4.1</b>	<b>Mapeamento de competências.....</b>	<b>43</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Aprendizagem e gestão do conhecimento.....</b>	<b>46</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Treinamento.....</b>	<b>51</b>
<b>2.4.4</b>	<b>Capacitação.....</b>	<b>55</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>58</b>
3.1	Caracterização da pesquisa.....	58
3.2	Sujeitos da pesquisa.....	60
3.3	Técnicas e Instrumentos de Coleta de dados .....	63
3.4	Técnicas e instrumentos de análise dos dados.....	68
3.5	Limitações do estudo .....	69
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>71</b>
4.1	A UFSC, O CENTRO TECNOLÓGICO, O DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E A COORDENADORIA DE CAPACITAÇÃO DE PESSOAS 71	

4.1.1	A UFSC.....	71
4.1.2	O Centro Tecnológico.....	72
4.1.3	O Departamento de Administração Escolar (DAE) .....	74
4.1.4	A Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP) .....	76
4.2	CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS.....	76
4.3	ATRIBUIÇÕES DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NAS COORDENADORIAS DE CURSOS DE GRADUAÇÃO .....	81
4.4	ATRIBUIÇÕES DAS COORDENADORIAS DE CURSO DE GRADUAÇÃO .....	83
4.5	COMPETÊNCIAS REQUERIDAS AOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NAS COORDENADORIAS DE CURSO DE GRADUAÇÃO .....	87
4.6	DIFICULDADES ENCONTRADAS NA EXECUÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES DAS COORDENADORIAS DE CURSO DE GRADUAÇÃO NA CHEGADA DO NOVO SERVIDOR .....	97
4.7	AÇÕES DE CAPACITAÇÃO E ATUAÇÃO DA COORDENADORIA DE CAPACITAÇÃO DE PESSOAS (CCP).....	107
5	<b>PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO .....</b>	<b>121</b>
5.1	ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO .....	122
5.1.1	<b>Definição dos Principais Temas a Serem Abordados.....</b>	<b>123</b>
5.1.2	<b>Estratégias de Ensino e Aprendizagem .....</b>	<b>125</b>
5.1.2.1	<i>Comunidade de prática .....</i>	<i>129</i>
6	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>131</b>
6.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	131
6.2	RECOMENDAÇÕES.....	134
7	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>135</b>
	<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>149</b>
	<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>151</b>
	<b>APÊNDICE C .....</b>	<b>153</b>

<b>APÊNDICE D .....</b>	<b>154</b>
<b>APÊNDICE E – PROPOSTA DE CURSO DE CAPACITAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO LOTADOS NAS COORDENADORIAS DE CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UFSC.....</b>	<b>155</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentada a contextualização do problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa que deu razão ao tema da pesquisa.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Das instituições federais do ensino brasileiro, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) públicas têm fundamental importância para o desenvolvimento social, pois alicerçando-se nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, têm como dever formar cidadãos aptos a atuar no mercado de trabalho e contribuir para a sociedade em que estão inseridos.

As IFES são classificadas pela legislação brasileira como autarquias da administração pública indireta e nesta categoria incluem-se as universidades, responsáveis pelo sistema de ensino superior público. (BRASIL, 1967).

Esta responsabilidade não é tarefa simples, pelo contrário, descortina uma realidade complexa e a palavra “complexidade” vem do latim *complexus*, que significa “o que é tecido em conjunto” (MORIN, 2011, p.38). Este conjunto que forma a universidade precisa sustentar-se em diversas estruturas que possibilitem seu funcionamento, como estruturas físicas e de pessoal, que demandam o exercício da gestão de toda essa organização, que deve ser dinâmica para adaptar-se às demandas advindas da sociedade.

Com o passar do tempo e a evolução da sociedade, as necessidades sociais também se alteram e a universidade precisa moldar-se e evoluir para enfrentar desafios, e o

(...) crescimento das universidades requer a criação de sistemas administrativos que melhorem a qualidade, tendo em vista o alto grau de complexidade dessas instituições. A simples transposição de modelos administrativos já existentes não atendem às peculiaridades da instituição universitária. (GRILLO, 2001, p.9).

Depreende-se desta observação que a gestão da universidade se configura única em relação à de outras organizações e deve ser estudada, cuidada e desenvolvida para a consecução de seus objetivos.

Neste contexto o quadro de recursos humanos é basilar na realidade universitária, sendo um dos segmentos que a compõem junto com estudantes e comunidade em geral.

Como afirma Chauí (2003), a universidade é constituída por pessoas para pessoas na premissa do desenvolvimento social voltado ao bem comum.

O segmento de recursos humanos da universidade pública brasileira compõe-se do trabalhador inserido em seu efetivo de pessoal, o servidor público, assim denominado a partir da Constituição Federal de 1988, sendo descrito pela Lei 8112 de 11 de dezembro de 1990 como “pessoa legalmente investida em cargo público” (BRASIL, 1990).

A citada Lei em seu artigo 3º define o cargo público como “O conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor” (BRASIL, 1990).

Aqui cabe enfatizar a diferença entre as terminologias cargo público e função, comumente confundidas, mas com efeitos diferentes na execução do trabalho do servidor.

Conforme Meirelles (1993),

Cargo público é o lugar instituído na organização do serviço público, com denominação própria, atribuições e responsabilidades específicas e estipêndio correspondente, para ser provido e exercido por um titular, na forma estabelecida em Lei (p. 360).

Por sua vez o termo “função” em sua etimologia oriunda do latim, *functio*, *ōnis* 'trabalho, execução', 'cumprir, exercer' (DICIO, 2020), ou seja, trata da atividade propriamente dita, das tarefas inerentes ao cargo.

Dutra (2019, p. 234) resume estes conceitos:

Função ou posto de trabalho – conjunto de tarefas e responsabilidades atribuídas a um colaborador.

Cargo – conjunto de funções semelhantes quanto à sua natureza e requisitos, atribuída a um ou mais colaboradores.

Constata-se então, que o cargo abarca as tarefas, ou seja, uma vez investido de seu cargo público, o servidor precisará desempenhar as atividades a ele atribuídas, advindas dos processos de trabalho desenvolvidos no setor onde está alocado.

A universidade pública conta com distintos cargos em seu quadro de pessoal, como servidores docentes, técnicos administrativos em educação, cargos comissionados, entre outros, e precisa gerir este quadro para que uma vez investido em seu cargo público, o servidor possa realizar suas tarefas e assumir responsabilidades cuja repercussão se somará aos resultados das demais estruturas formadoras da universidade.

Diversas são as conformações dos recursos humanos na universidade para atender seus arranjos de reitoria, pró-reitorias, centros de ensino, departamentos, coordenadorias, hospitais escola, secretarias e inúmeras outras.

Neste cenário, os servidores técnicos administrativos em educação integram papel deveras importante no desempenho exitoso da universidade em sua missão social, já que lhes

cabe, como anteriormente asseverado, assessorar administrativamente as atividades de ensino, pesquisa e extensão, merecendo atenção da gestão universitária para criar e desenvolver as competências necessárias para executar com eficiência seu dever.

O servidor necessita destas competências no cotidiano em seu local de trabalho e para relacionar-se com os demais setores da universidade. Competências essas gerais e específicas que lhe permitam realizar seu trabalho com a eficiência exigida pela Constituição Federal na prestação de serviços à sociedade.

Quando é alocado em seu posto, o servidor traz consigo diversas competências adquiridas durante sua vida das mais diversas formas, como experiências pessoais e profissionais e formação educacional. Porém, para o expediente no setor onde se encontrará na universidade, precisará desenvolver outras competências, alinhadas com as atividades do setor e da instituição.

Por conseguinte, configura-se necessária uma aclimatação do servidor à universidade e ao setor de alocação, propiciando a criação e desenvolvimento das competências específicas, oferecendo um know-how inicial no intento de evitar as possíveis lacunas de competências no exercício de seu cargo e efetivação de suas funções.

Assume-se aqui como competências específicas aquelas inerentes ao setor de trabalho, desenhadas para a estrutura em si, que se diferencia das outras. Como exemplo, pode-se afirmar que as competências específicas necessárias a um servidor alocado em um departamento de ensino são diferentes daquelas necessárias ao trabalho em uma coordenação de curso, não obstante a coordenação de curso fazer parte do departamento de ensino.

Destarte, cada estrutura requer suas competências específicas e o desafio da universidade é desenvolvê-las, dado que a maneira instituída por Lei para a ocupação de cargos no serviço público das universidades é o concurso público, que procura garantir os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, mas que apesar de garantir neutralidade na contratação, nos moldes em que ocorre atualmente, não consegue verificar, criar ou desenvolver as competências exigidas no exercício de cada cargo com suas funções singulares.

Esta forma de seleção implica no desafio de receber perfis diversos de pessoas, em cujo concurso se mensuraram conhecimentos e experiências de forma mais abrangente e será necessário ampará-los no desenvolvimento das competências necessárias ao trabalho.

No serviço público é antiga a prática de destinar o servidor a um local de trabalho sem antes haver um conhecimento mútuo entre servidor e setor, ou servidor e órgão de

trabalho e isso desnuda uma relação com a alocação do servidor deveras simplificada, onde alguém assume um lugar que está vazio, de acordo com a demanda existente, sem antes ser preparado para desempenhar minimamente suas funções.

Tal constatação não se aplica apenas no momento em que o servidor inicia sua vida profissional na universidade, mas durante toda a sua carreira nesta instituição, já que outros acontecimentos como mudanças de postos de trabalho, provenientes de movimentações legais e necessárias, aposentadorias, transferências internas e externas, necessidades urgentes de pessoal, exonerações, afastamentos e tantos outros acontecimentos, podem levá-lo a mudar seu local de atuação dentro da universidade em que outras rotinas de trabalho se apresentarão e outras competências serão requisitadas.

Esta mudança de realidade, tanto na posse do novo servidor quanto nas situações de mudança de local de trabalho requer ações para o preenchimento de lacunas de competências para que o servidor, em paralelo às suas obrigações de trabalho, possa aprender como fazer suas tarefas e porquê fazê-las, alinhado com os objetivos da instituição, em menor tempo e a ponto de não influenciar negativamente o seu desempenho e o da instituição, diminuindo seu gasto de energia e tempo com o aprendizado apenas fundamentado no gerúndio, ou seja, aprender fazendo.

Aprender fazendo não é de forma alguma aqui descartado ou desvalorizado, porém não pode ser via única de busca de conhecimento para a execução de tarefas, estando aquém do que é preciso em termos de desenvolvimento de competências para o exercício de seu trabalho.

A práxis comum é receber o servidor no setor definido e esperar que ele desempenhe as tarefas inerentes àquela estrutura sem que antes ele tenha sido orientado e preparado para tanto. Cunha (2016) enfatiza que é preciso oferecer ao recém-chegado no setor condições favoráveis para que este consiga se adequar às tarefas do cargo, à equipe de trabalho e ao ambiente de trabalho, dando-lhe condições de atender às demandas exigidas.

O que se tem no serviço público atualmente é a obrigatoriedade, por parte do servidor nomeado para o cargo efetivo, de cumprir, de acordo com o estabelecido na Lei 8.112 de 11/12/90, Art. 20, uma carga horária de capacitação durante seu estágio probatório e um Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) durante sua carreira, instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas cujo fim é enumerar ações de desenvolvimento que se façam necessárias ao alcance dos objetivos institucionais (BRASIL, 1990).

Dado o exposto, e explicitada tal realidade dos servidores em questão, este estudo foi desenvolvido junto à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), mais especificamente nas coordenadorias de curso do Centro Tecnológico desta instituição, no que tange as competências específicas e seu processo de desenvolvimento para o cargo de Técnico Administrativo em Educação alocado nestes setores.

A UFSC, organizada sob a forma de regime autárquico e vinculada ao Ministério da Educação (MEC), foi criada pela Lei nº 3.849 de 18 de dezembro de 1960, e tem por objetivos o ensino, a pesquisa e a extensão, contribuindo para a formação de cidadãos e profissionais competentes para a sociedade, cuja melhoria em qualidade é sua meta.

Em seu quadro funcional, a UFSC conta com aproximadamente 3.165 servidores técnicos administrativos (UFSC, 2018), sendo aproximadamente 743 ocupantes do cargo de assistente administrativo, alocados praticamente em todos os setores da UFSC.

O CTC é um dos onze centros de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina localizados em Florianópolis, que compreende os cursos de engenharias, arquitetura, computação e sistemas de informação. A estrutura administrativa do CTC é composta da Direção do Centro, dez Departamentos de Ensino, e treze Coordenadorias de Cursos de graduação, que atendem a 16 cursos de graduação. Estas subestruturas também são passíveis, como os demais setores, de mudanças no quadro de pessoal técnico administrativo em educação conforme ocorrem movimentações de recursos humanos.

Seguindo o que determinam as leis e decretos citados acerca do desenvolvimento de pessoal, a UFSC organiza suas ações de capacitação, através da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP). A CCP é uma unidade gestora, inserida na Pró-reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEGESP), cujo papel é coordenar, planejar, executar e avaliar ações de capacitação, sendo sua missão criar o plano de desenvolvimento dos servidores.

As ações de capacitação estão voltadas às competências de forma geral, requeridas por diversos setores da UFSC, não estando voltadas ao desenvolvimento de competências que se atribuem aos locais de trabalho especificamente, conforme observado no Plano de Capacitação disponibilizado na página eletrônica da CCP.

Evidenciada esta lacuna entre capacitação e rotinas específicas de trabalho, considerando a realidade das Coordenadorias de Cursos de Graduação no Centro Tecnológico, este estudo teve a intenção de responder a seguinte pergunta: Como estruturar

um programa de capacitação para o desenvolvimento de competências de um servidor técnico administrativo em educação para o desempenho de suas atividades?

Para esta análise, se estabeleceu os objetivos geral e específicos a seguir descritos.

## 1.2 OBJETIVOS

Na pretensão de realizar a análise proposta na pesquisa foram elaborados os objetivos geral e específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar, no contexto das Coordenadorias de Curso do CTC, como estruturar um programa de capacitação para o desenvolvimento de competências de um servidor técnico administrativo em educação para o desempenho de suas atividades.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

a) Identificar as competências requeridas para o desempenho das rotinas de trabalho nas Coordenações de Curso do CTC;

b) Compreender junto ao servidor recém alocado as dificuldades enfrentadas no desempenho de sua nova rotina de trabalho;

c) Conhecer quais são as dificuldades encontradas no andamento do setor de trabalho quando da chegada de um novo servidor;

d) Verificar as ações de capacitação implementadas pela UFSC para o desenvolvimento de competências de seus servidores;

e) Propor um programa de capacitação que melhore o desempenho do servidor técnico administrativo em educação no novo posto de trabalho em uma coordenação de curso de graduação.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa se ampara no desejo de colaborar com a UFSC no desenvolvimento de competências de seus servidores técnico administrativos em educação, contribuindo para o alcance da excelência dos serviços prestados à sociedade.

A possibilidade desta contribuição se atribui ao Programa de Pós-graduação em Administração Universitária (PPGAU), do qual a pesquisadora é aluna regular. Findo o

estudo, o programa contará com mais uma pesquisa científica em seu arcabouço de estudos sobre a gestão universitária, incentivando novas pesquisas sobre o trabalho dos servidores técnico administrativos em educação da UFSC e suas necessidades.

Selecionou-se, do universo de locais onde estão alocados servidores técnicos administrativos em educação em atividade, para realizar a pesquisa, as coordenadorias de cursos de graduação do Centro Tecnológico (CTC).

Assim, busca-se propiciar aos gestores das coordenadorias do CTC e aos gestores de recursos humanos da UFSC, conhecer as fragilidades em relação às competências requeridas dos servidores quando do início efetivo de suas rotinas de trabalho no setor e os efeitos destas no andamento das demandas das coordenadorias de cursos de graduação.

Com os dados obtidos pretende-se oferecer ao CTC uma forma de obter, junto ao programa de capacitação institucional, o desenvolvimento das competências de um servidor técnico administrativo em educação recém alocado em uma coordenadoria de curso para o bom desempenho de suas atividades em seu setor, contribuindo para a qualidade do serviço prestado.

À UFSC o estudo tem a intenção de contribuir através da pesquisa científica para o cumprimento da missão da instituição com eficiência, devolvendo à sociedade soluções para suas indagações e necessidades em relação aos serviços administrativos prestados.

A originalidade da pesquisa evidencia-se através de pesquisa bibliométrica realizada em bases de dados onde foram pesquisados os termos “competência”, “servidor público”, “desenvolvimento”, “treinamento” e “administração universitária”.

Para o levantamento bibliométrico foram utilizadas, sem corte temporal, as bases de dados Scopus e Web of Science (na plataforma CAPES); a base da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (BDTD/IBICT) e o banco de dados da Biblioteca Universitária da UFSC.

Na base de dados Scopus, em uma primeira filtragem, utilizando-se os termos citados a cima, em português e inglês, retornaram 245 documentos com os termos de pesquisa. Limitando-se os documentos somente a artigos, por não se ter encontrado em outros formatos temas convergentes a este estudo e, novamente, sem recorte temporal, obteve-se 140 documentos, dos quais, após procedida a leitura de títulos e resumos, chegou-se a quatro documentos, conforme quadro abaixo:

Quadro 1 - Base Scopus

Título	Ano/tipo	Autor	Objetivo
Gestão da informação e conhecimento em instituições de ensino superior: o caso polonês	2019/artigo	Deja M.	Determinar como os recursos de conhecimento de uma instituição de ensino superior são gerenciados
Antecedentes e consequências da qualidade do serviço em uma administração universitária	2011/artigo	Gehring F., Hertel G.	Analisar a qualidade do serviço, satisfação e motivação no trabalho
Implementando a abordagem de equipe no ensino superior: perguntas e conselhos importantes para administradores	2008/artigo	Lara T.M., Hughey A.W.	Discutir problemas e preocupações relevantes para a implementação da abordagem de equipe em um ambiente acadêmico
Rumo à profissionalização? Reestruturação da força de trabalho administrativa nas universidades	2004/artigo	Gornitzka A., Larsen I.M.	Examinar a reestruturação da equipe administrativa nas universidades, documentando empiricamente esses processos e fornecendo uma interpretação e análise de mudança.

Fonte: elaborado pela autora, 2020

Percebe-se, pelos títulos e objetivos dos trabalhos, não obstante tratem da administração universitária, da competência, do servidor público e da qualidade do serviço prestado, não tratam do tema do presente estudo, que pretendeu analisar como estruturar um programa de capacitação para o desenvolvimento de competências de um servidor técnico administrativo em educação para o desempenho de suas atividades.

Igualmente, na base de dados Web of Science, após pesquisados os termos, retornaram 300 resultados, que, na segunda filtragem, limitando-se a pesquisa a artigos e utilizando-se o operador booleano AND para combinar os primeiros resultados de cada palavra, chegou-se a 190 documentos.

Após procedida a leitura dos títulos e resumos, elencou-se 24 artigos que versavam sobre o tema e, destes, destacou-se 6 artigos por aproximarem-se mais do tema estudado nesta pesquisa, conforme quadro a seguir:

Quadro 2 - Base Web of Science

Título	Ano/tipo	Autor	Objetivo
Avaliação da satisfação no trabalho dos funcionários por meio de treinamento, desenvolvimento e estresse no trabalho no Bank Maluku, Indonésia	2019/artigo	Paais, Maartje	Analisar o efeito do treinamento, desenvolvimento e estresse no trabalho no Bank Maluku, província de Ambon.
Efeitos do treinamento e desenvolvimento nos resultados dos funcionários e na empresa inovadora	2018/artigo	Sung, Sun Young; Choi, Jin Nam	Investigar o efeito do treinamento e desenvolvimento (T&D) na inovação da empresa.
Fatores que influenciam o desempenho dos funcionários: o papel das práticas de	2018/artigo	Krishnaveni, R; Monica, R	Explorar e investigar o efeito de práticas robustas de gerenciamento de recursos humanos (GRH), como

gerenciamento de recursos humanos e do engajamento no trabalho			capacitação, práticas de desenvolvimento de competências, recompensas e reconhecimento e envolvimento do trabalho no desempenho dos funcionários
Estratégias de aprendizagem para o desenvolvimento de competências nas empresas	2017/artigo	Brandi, Ulrik; Iannone, Rosa Lisa	Examinar as estratégias de aprendizagem para o desenvolvimento de competências no nível da empresa e como elas podem ser atualizadas na prática.
Desenvolvimento de competências e progressão na carreira em empresas de serviços profissionais	2010/artigo	Pinnington, Ashly H.	Aprender sobre os funcionários profissionais no estágio inicial de suas carreiras, particularmente sobre seu entendimento do desenvolvimento de competências e do progresso na carreira.
Impacto do Treinamento no Desempenho do Trabalho dos Empregados: Uma Autoavaliação	2010/artigo	Awang, Abd Hair; Ismail, Rahmah; Noor, Zulridah Mohd	Investigar até que ponto os programas de treinamento melhoram o conhecimento, as habilidades, o comportamento do trabalho e o desempenho no trabalho, e quais são os fatores significativos relacionados ao treinamento que influenciam o desempenho no trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora, 2020

Mais uma vez, os trabalhos encontrados embora tratem de pontos específicos do tema deste trabalho não apresentam similaridade com o objetivo geral do estudo proposto.

Examinando a base de dados da Biblioteca Universitária (BU) da UFSC, onde não há possibilidade de combinação de termos, a busca foi feita utilizando-se cada termo isoladamente, selecionando o filtro onde a palavra aparece como “assunto” em teses e dissertações. Obteve-se, no total das pesquisas, 296 resultados.

Selecionando-se os que se aproximavam do tema de pesquisa, discorrendo sobre as competências e capacitação de servidores técnicos administrativos em educação, atingiu-se 14 trabalhos, listados na sequência:

Quadro 3 - Base Biblioteca Universitária

Título	Ano/tipo	Autor	Objetivo
Gestão do conhecimento e mapeamento de competências	2013/dissertação	GOMES JÚNIOR, Waldoir Valentim	Analisar o Mapeamento de Competências como subsídio para Gestão do Conhecimento, abordando o Mapeamento de Competências como uma ferramenta gerencial para auxiliar a Gestão do Conhecimento, agregando valor estratégico frente à possibilidade de identificar a potencialidade das

			competências disponíveis e essenciais para atender demandas do planejamento estratégico da organização em estudo.
Competências requeridas aos gestores em cargos de direção do Instituto Federal Catarinense - Campus Camboriú	2013/dissertação	ALMEIDA, Simone Marques de	Propor as competências requeridas para os gestores em cargos de direção do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense - Campus Camboriú que poderão nortear as diretrizes de capacitação para o desenvolvimento de competências desses gestores.
Desenvolvimento de competências : avaliação de um programa gerencial	2007/dissertação	PANCERI, Reginete	Avaliar o programa de desenvolvimento gerencial que visa desenvolver competências comportamentais na equipe de colaboradores mais próximas aos líderes de uma empresa de tecnologia da informação
Um método para modelagem das competências individuais vinculadas à estratégia empresarial por meio do Balanced Scorecard	2005/tese	MÁSIH, Rogério Teixeira	Desenvolver um método para determinar as competências individuais necessárias para a implementação da estratégia empresarial através do BSC
Transferência de aprendizagem para o trabalho à luz do modelo de Kirkpatrick: processos de avaliação no programa de capacitação do HU/UFSC/EBSERH	2018/dissertação	DEROSA, Francini Martins	Analisar os processos de avaliação da transferência de aprendizagem para o trabalho nos cursos de capacitação oferecidos pelo Hospital Universitário Polydoro Ernani de São Thiago, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina
Compartilhamento do conhecimento nos cursos de capacitação da Universidade Federal de Santa Catarina	2014/dissertação	DELFINO, Nelson	Verificar a contribuição do compartilhamento do conhecimento por meio dos cursos de capacitação e aprimoramento ofertados na UFSC ao seu corpo administrativo. Busca-se identificar, por meio do objetivo geral, as relações de troca existentes entre os sujeitos envolvidos nas atividades de capacitação e a forma de organização, e se neste processo de capacitar pessoas ocorrem o compartilhado do conhecimento e o seu entesouramento organizacional.
Desafios da gestão por competência por meio das ações de capacitação na Universidade Federal de Santa Catarina	2012/dissertação	LAUREANO, Rogério João	Compreender como vem se desenvolvendo o processo de implantação da Gestão por Competência na UFSC, no período de maio/2008 a

			maio/2012 com a homologação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, (BRASIL, 2006b) por meio da visão dos gestores administrativos.
A determinação das competências essenciais : na busca da excelência em serviço no segmento de ensino superior na cidade de Cascavel.	2003/dissertação	CURY, Antonio Carlos Hilsdorf.	Identificar, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes, quais competências essenciais os funcionários de Instituições de Ensino Superior na cidade de Cascavel devem possuir para alcançar excelência em serviços
Fatores que interferem no desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC durante o estágio probatório	2016/dissertação	BÜRIGO, Emanuel Martins	Analisar os fatores que interferem no desempenho dos servidores (TAEs) da UFSC, ocupantes do cargo de administrador, durante o estágio probatório
Plano de capacitação dos servidores da UFSC: um estudo de caso sobre o processo de treinamento	2013/dissertação	MARTINS, Sérgio	Analisar o Processo de Treinamento contido no Plano de Capacitação da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, na percepção de seus gestores e dos servidores técnico-administrativos - STAs do Centro de Filosofia e Ciências Humanas
O programa de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC: um estudo de caso nas unidades descentralizadas.	2019/dissertação	PADILHA, Marcelo Marins	Compreender o impacto resultante das ações de aperfeiçoamento promovidas no ano de 2017 pelo Programa de Capacitação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em relação às atividades institucionais dos servidores técnico-administrativos em educação
A política nacional de desenvolvimento de pessoal como elemento norteador para a qualificação profissional dos bibliotecários e o alcance dos objetivos estratégicos da Biblioteca Universitária da UFSC.	2019/dissertação	BRESSANE, Julia Miranda	Objetiva analisar a contribuição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto 5707/2006, para a qualificação profissional dos bibliotecários e o alcance dos objetivos estratégicos da Biblioteca Universitária da UFSC
Política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC	2015/dissertação	JUNCKES, Elci Terezinha de Souza	Analisar a política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com o intuito de obter subsídios para o seu aprimoramento

Fonte: Elaborado pela autora, 2020

Mais uma vez denota-se a proximidade dos trabalhos ao tema deste estudo sem embora abranger em seu objetivo o programa de capacitação voltado ao desenvolvimento das atividades do servidor em seu setor de trabalho.

Por sua vez, na base de dados BDTD/IBICT, os resultados da pesquisa apresentaram a repetição de documentos já trazidos pelas demais bases utilizadas.

A tabela a seguir sintetiza a pesquisa bibliométrica realizada, excluindo-se a base de dados BDTD/IBICT por serem os resultados repetidos nas outras bases pesquisadas.

Tabela 1 - Resultado pesquisa bibliométrica por base de dados

	BASE DE DADOS			
	<i>Scopus</i>	<i>Web of Science</i>	BU/UFSC	Total geral
Número de trabalhos	245	300	296	841
Filtragem por artigos	140	190	0	330
Filtragem por teses/dissertações	0	0	296	296
Filtragem por resumo	4	6	14	24
Total após filtragem	4	6	14	24

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Encerrado o levantamento bibliométrico, percebe-se que os trabalhos encontrados versam sobre o universo das competências, da universidade, do servidor público, mas existe um hiato sobre o início do exercício da função do servidor público no setor para o qual é destacado e as competências dele exigidas no desempenho de suas funções.

Com relação à viabilidade do estudo, este é viável dado o baixo investimento e a facilidade de ser a pesquisadora servidora técnica administrativa em educação da UFSC, lotada no Centro Tecnológico, tendo acesso a gestores e servidores e conhecendo melhor a realidade estudada.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho estrutura-se em sete capítulos. O primeiro capítulo introduz a pesquisa, apresentando sua contextualização, problematização e os objetivos, geral e específicos.

O segundo capítulo traz a fundamentação teórica abordando os temas gestão universitária, competência, gestão por competências, desenvolvimento de competências, mapeamento de competências, aprendizagem e gestão do conhecimento, treinamento e capacitação.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o atingimento dos objetivos do estudo.

O quarto capítulo apresenta a análise e a discussão dos resultados da pesquisa.

O quinto capítulo traz a proposta de estruturação do programa de capacitação.

No sexto capítulo faz-se as considerações finais do estudo e por fim, o sétimo capítulo traz o referencial teórico e os apêndices da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se as bases teóricas nas quais se fundamentou esta pesquisa. Os temas abordados, compostos pelo pensamento de autores, são: Gestão Universitária, Competência, Gestão por Competências, Aprendizagem e Gestão do Conhecimento e Capacitação.

### 2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

De acordo com a Constituição Federal de 1988, “As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano” (BRASIL, 1988).

Muito além das incumbências do ensino, pesquisa e extensão assumidos pela universidade, suas funções são plurais, e seu cerne encontra-se em

[...]pensar a si mesma, isto é, refletir sobre sua própria função social. Talvez isso caracterize a própria condição humana – pensar-se. E tal exercício deve ser permanente, pois, tal qual o destino de Sísifo, o pensar e o refletir precisam ser feitos e refeitos (CAMPOS, 2012, p. 1).

Este pensar se encaminha para a constante necessidade de renovação das estruturas da universidade, pois ela deve ser um locus de investigação e de produção do conhecimento (FÁVERO, 2006), cuja tarefa é contribuir para a construção de soluções para as carências da sociedade.

Compreende-se assim, que uma organização com tais responsabilidades não tem uma constituição simples, pois se presta ao desenvolvimento humano sob seus mais diversos prismas, como a vida em sociedade, o desenvolvimento econômico, a preservação da cultura e do saber, a busca de soluções em saúde, tecnologia e tantos outros aspectos substanciais à vida humana e sua comunhão com o planeta, estando “[...] perante o desafio de interpretar as transformações e as demandas da sociedade” (RIBEIRO, 2014, p. 5).

Bottoni et al (2013) descrevem esta complexidade afirmando que neste tipo de organização em particular, a produção encontra-se em um trabalho altamente intelectual e especializado, atuando em realidades dinâmicas, turbulentas e instáveis do cenário educacional, demandando estratégias de adaptação e sobrevivência, almejando sempre o alcance de sua missão social. Por conseguinte, é necessário gerir todo esse sistema universitário para obter o sucesso desta missão.

Cabe aqui situar algumas considerações sobre o conceito de gestão para melhor discorrer sobre a gestão universitária.

Para Lapierre, “A gestão é uma questão de contexto e de historicidade [...]” (2005, p. 110), ou seja, gerir está atrelado à realidade, ao que se está vivendo, ao que se apresenta para ser gerido. Para tanto, é preciso ter compreendido a formação complexa de pessoas e organizações. Só assim é possível entendê-la para criar ações que permitam a gestão em tempos tanto estáveis quanto instáveis, pois em se tratando de gestão há que se atentar para dar oportunidade a um espaço onde bom-senso e criação sejam privilegiados. (LAPIERRE, 2005) Em outras palavras, “[...] gestão significa uma nova forma de lidar com a realidade que envolve criação e diálogo”(PAULA, 2016, p. 20).

Pode-se concluir que gestão é o processo de mobilizar competências de forma coletiva na organização, onde pessoas participem ativamente na busca da realização dos objetivos definidos da maneira mais plena possível (LÜCK, 2017).

Retomando o assunto gestão universitária, no cenário brasileiro, para alcançar sua missão social, a universidade precisa ser pensada dentro deste contexto. Fávero (2006, p. 1) enfatiza a importância de se conhecer a realidade da universidade brasileira, seu funcionamento e desenvolvimento e que forças devem ser mobilizadas para alcançar as mudanças necessárias. Para ela

O ponto de partida para qualquer discussão sobre universidade não poderá ser, portanto, "o fenômeno universitário" analisado fora de uma realidade concreta, mas como parte de uma totalidade, de um processo social amplo, de uma problemática mais geral do país.

Nesta afirmação a autora coloca a universidade dentro da problemática nacional, de onde surgem as demandas que precisam ser pensadas, pesquisadas e colocadas em prática pela universidade.

Como uma instituição social e plural, a universidade requer uma gestão que possibilite chegar aos resultados esperados pelo país e seu povo e apresenta-se assim a necessidade da busca de novas formas de gestão formada por estruturas flexibilizadas que deem celeridade a processos decisórios e gerenciais mais eficientes e eficazes, lideranças efetivas que se moldem ao cenário ambíguo e imprevisível da gestão universitária (MEYER, 2007).

O autor aponta serem estes os desafios da gestão universitária, pois os padrões de sua estrutura e comportamento não se enquadram nos conhecidos da gestão empresarial de modo geral, e Schlikmann (2013, p. 52) acompanha este raciocínio quando adota o conceito de que administração (aqui relacionada à gestão universitária) como sendo o “[...] processo de

planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros das organizações de educação superior, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir seus objetivos.”

De todas as estruturas formadoras da universidade e sua diligência de gestão, o foco da presente pesquisa será a de recursos humanos, alinhada à proposição idealizada. A gestão de recursos humanos pode ser concebida como

[...] uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos (MILKOVICH E BOUDREAUD, 2009, p.19).

Estas decisões representam na ótica de Gondim (2013, p. 344), “[...] selecionar, treinar, desenvolver, valorizar os trabalhadores, orientar carreiras, recompensar, remunerar, avaliar, promover, garantir o bem-estar e a qualidade de vida [...]” para alinhar a estratégia da organização e dos seus trabalhadores, que então buscarão juntos seus intentos.

Integrando as concepções explicitadas ao factual da universidade e seus recursos humanos, mais especificamente seus trabalhadores técnicos administrativos em educação, cerne da presente pesquisa, estes abarcam toda a estrutura administrativa da universidade, assistindo todos os demais cargos em suas necessidades para a realização das atividades intrínsecas ao objetivo e missão institucional.

Para os cargos técnicos administrativos em educação, a política de gestão de pessoas fundamenta-se na Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005 e no Decreto 5.825 de 29 de junho de 2006 (BRASIL, 2005), que estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) (SOUZA, 2009).

Segundo a Federação de Sindicatos dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil - FASUBRA Sindical (2018, p. 4), o PCCTAE

[...] propõe o desenvolvimento dos(as) Trabalhadores(as) vinculado ao desenvolvimento institucional reconhecendo e fortalecendo a ação desses no processo educacional. Requer para tanto a implantação de um plano de desenvolvimento institucional e um plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira, obrigando o Estado, na perspectiva de garantir um serviço de qualidade a população, capacitação e qualificação dos(as) trabalhadores(as).

Em outras palavras, o PCCTAE procura desenvolvimento para o servidor técnico administrativo em educação cumprir o que lhe incumbe o artigo 8º da Lei 11.091, onde são descritas as atribuições dos servidores técnico administrativos em educação, quais sejam:

- I - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino;
- II - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino;

III - executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino (BRASIL, 2005).

A descrição dos cargos técnicos administrativos em educação da referida Lei é detalhado pelo Ofício Circular 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC (BRASIL,2005) cuja descrição sumária do cargo elenca as seguintes competências:

[...] dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 2005).

No entanto, as competências legais são referenciais, com caráter genérico, pois as competências organizacionais são bem mais amplas para atender a missão e objetivos da instituição, sofrendo modificações com o tempo (CARVALHO et al, 2009).

Este ofício foi revogado pelo Ofício-Circular nº 1/2017/COLEP/CGGP/SAA-MEC, que orienta que “sejam observadas as descrições dos cargos constantes do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos - PUCRCE - Decreto nº 94.664 de 1987” até a publicação do regulamento dos cargos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE (BRASIL, 2017).

O artigo 18, inciso II, do Decreto nº 94.664 de 1987 apenas define os cargos e empregos do pessoal técnico-administrativo em Nível de Apoio, de Nível Médio e Nível Superior, sem detalhar as atividades inerentes a cada um deles.

Uma vez que não houve a publicação, até a realização do estudo, da atualização do PCCTAE informada no referido ofício, considerar-se-á a descrição sumária constante do Ofício Circular 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC (2005) citada anteriormente.

O quadro 4 apresenta as competências legais apresentadas no Ofício Circular 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC (2005), e na coluna ao lado as competências exigidas do servidor na prática.

Quadro 4 - Competências Legais: Técnicos Administrativos em Educação

<b>Competências legais</b>	<b>Competências exigidas no exercício da função</b>
Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística	Operar sistemas administrativos e softwares de uso geral e específico; Dar andamento aos fluxos administrativos relativos ao setor de trabalho; Conhecer e aplicar a legislação pública geral e institucional concernente aos procedimentos do setor de trabalho.
Atender usuários, fornecendo e	Atender com empatia e boa comunicação toda a comunidade

recebendo informações	universitária, alunos, professores e comunidade externa, cooperando para a excelência da instituição.
Tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos	Organizar o recebimento, tramitação e guarda de documentos.
Preparar relatórios e planilhas	Utilizar ferramentas de softwares específicos para elaboração de relatórios e planilhas; Utilizar redação oficial;
Executar serviços áreas de escritório	Neste estudo, esta atribuição foi considerada incluída nas demais atribuições apresentadas.
Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão	Neste estudo, esta atribuição foi considerada incluída nas demais atribuições apresentadas, uma vez que abrange todas as atividades anteriormente descritas.

Fonte: Elaborado pela autora, 2020

Observa-se a generalidade de concepção do cargo de servidor técnico administrativo em educação manifestado na Lei, uma vez que não elenca as diferenças das tarefas assumidas por cada cargo, além de sua desatualização em vista da realidade hodierna, que encerra muito mais desafios ao servidor além das atividades descritas, pois este faz parte do universo da educação, muito amplo e heterogêneo no sentido de sustentar atividades de ensino, pesquisa e extensão, assessorando professores, estudantes, gestores e comunidade em geral.

Quanto à gestão deste capital humano no setor público brasileiro houve diversas mudanças através dos anos, conforme indica Junckes (2015) no quadro abaixo:

Quadro 5 - Programas, legislação e planos que integram a política de capacitação de pessoas na administração pública federal

LEGISLAÇÃO	DISPOSIÇÕES
Lei nº 8.112, de 11 de novembro de 1990	Regime jurídico dos servidores públicos civis da união, autarquias e das fundações públicas federais
Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005	Estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das IFES.
Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012	Altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação.
Decreto nº 1.387, de 7 de dezembro de 1995	Dispõe sobre o afastamento do país de servidores civis da administração pública federal e dá outras providências.
Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997	Licença capacitação –alterado dispositivo da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990
Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006	Política e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública direta, autárquica e fundacional.
Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006	Procedimentos para a concessão do incentivo à qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.
Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006	Diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento do PCCTAE
Portaria nº 9, de 29 de junho de 2006 (MEC)	Define os cursos de capacitação que não sejam de educação formal, que guardam relação direta com a área específica de atuação do servidor.
Portaria nº 27, de 15 de janeiro de 2014 (MEC)	Institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.
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.
--	--

Fonte: Junckes (2015) com adaptações.

O Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, cujo foco está na construção de um modelo de gestão de pessoas orientado por competências (SILVA, 2018), concebida neste Decreto como sendo a "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." (§2º do Art. 2º).

Tal Decreto foi revogado pelo Decreto 9.991 de 28 de agosto de 2019, que redefine os objetivos do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP):

- I - alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade;
- II - estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento;
- III - atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras;
- IV - nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência;
- V - preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade;
- VI - preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo;
- VII - ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores;
- VIII - acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional;
- IX - gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento;
- X - monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e
- XI - analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento (BRASIL, 2019).

O item VI destaca a necessidade de preparar o servidor nos casos em que ele assume um cargo, ou seja, reconhece a importância do desenvolvimento de competências específicas ao cargo a ser assumido e cabe à instituição viabilizar este desenvolvimento.

As leis e decretos estabelecidos fornecem as diretrizes baseadas na Constituição Federal de 1988 para a execução e gestão dos serviços prestados pelas organizações públicas, porém cada uma delas, devido à particularidade de sua atividade, tem perfil, necessidades e estruturas de funcionamento diferentes e desta forma, baseadas na lei, constituem sua gestão própria de pessoas.

Divisa-se desta forma a necessidade de estruturar programas e ações voltadas às pessoas que constituem a fonte de recursos humanos da universidade, dado que é confiado a

elas o compromisso do funcionamento da instituição, sua qualidade no desempenho de seu papel social.

Para o planejamento e implantação de ações baseadas na gestão de competências na área de recursos humanos da universidade, aderidos ao que requer a lei, precisa-se antes pensar sobre competência, tema explorado a seguir.

## 2.2 COMPETÊNCIA

Os dicionários da língua portuguesa definem o termo competência como a capacidade decorrente de profundo conhecimento que alguém tem sobre um assunto, a capacidade de fazer alguma coisa, aptidão, ou ainda o conjunto de habilidades, saberes e conhecimentos, suficiência, qualidade de quem é capaz de resolver determinados problemas ou de exercer determinadas funções (DICIO, 2020; INFOPÉDIA, 2020).

No mundo organizacional o termo ainda é um constructo, contando com diversos autores debruçados sobre o assunto, como Zarifian (1996), que entende que o trabalho é composto por tarefas e atividades que não são estáticas, e competência implica em assumir responsabilidades em situações complexas e o exercício reflexivo no trabalho.

Fleury (2001) por sua vez apresenta em sua pesquisa o aparecimento e a evolução do conceito de competência, citando autores como Le Boterf, Jacques entre outros, culminando nas instâncias da competência: conhecimentos, habilidades e atitudes, demonstrando a importância da existência destas para alcançar os objetivos organizacionais e das pessoas que compõem a organização. A autora define competência como um

[...] saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, 2001, p.184).

Para melhor compreensão, a autora apresenta um quadro explicativo de sua definição de competência:

Quadro 6 - Competências para o profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando

oportunidades e alternativas.
-------------------------------

Fonte: Fleury, 2001 p. 186

Assim, demonstra a sinergia envolvida na formação de competências, declarando que

[...] a organização, situada em uma ambiente institucional, define a sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las, num processo de aprendizagem permanente. Não existe uma ordem de precedência neste processo, mas antes um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra mediante o processo de aprendizagem. (Fleury, 2001, p. 5).

Infere-se desta afirmação que a instituição deve lançar mão de ações que alimentem e retroalimentem suas estratégias organizacionais através da criação e desenvolvimento de competências.

Por sua vez, após também aplicar-se ao estudo do termo competência, Carbone (2009, p. 43) o define como

[...] desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamento e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Esta afirmação é também encontrada no pensamento de Amaral (2008), para quem competência é um termo usado para apontar a qualidade de uma pessoa estar apta a realizar sua atividade com maestria, tendo suficientes conhecimentos, habilidades e atitudes.

Ainda nesta linha de raciocínio, para Kilimnik et al (2004), a competência é resultado de múltiplos saberes, adquiridos de diferentes formas, como por transferência, aprendizagem, adaptação, que possibilitam ao indivíduo construir um alicerce de conhecimentos e habilidades para resolver os problemas concretos, definição que se alinha à visão de Le Boterf (2003, p.48), o qual profere que:

O profissional não é aquele que possui conhecimentos ou habilidades, mas aquele que sabe mobilizá-los em um contexto e profissional [...]. A competência requer uma instrumentalização em saberes e capacidades, mas não se reduz a essa instrumentalização. Pode ser um recurso incorporado (saberes, habilidade) e um recurso objetivado (máquinas, documentos, banco de dados). São esses recursos que o profissional mobiliza.

O exposto denota a conexão entre a competência e o recurso humano para o sucesso da missão estabelecida, e Mendes (2017, p. 40) sintetiza este pensamento afirmando que “quanto mais identificado estiver o trabalhador com as suas funções e com a organização, maior será o seu comprometimento e, conseqüentemente, mais incrementada será a sua competência”.

No quadro abaixo compilou-se as definições de competência acima apresentadas:

Quadro 7 - Definições de competência

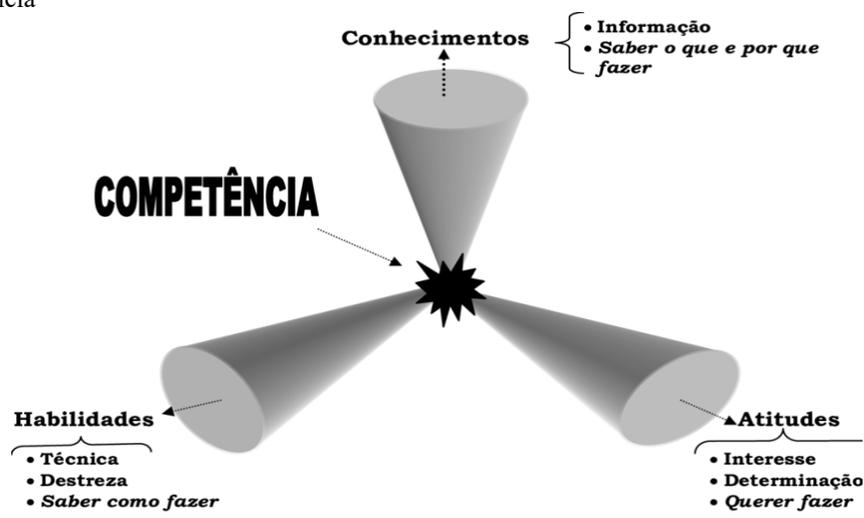
Autor	Definição de competência
Zarifian (1996)	O trabalho é composto por tarefas e atividades que não são estáticas, e competência implica em assumir responsabilidades em situações complexas e o exercício reflexivo no trabalho.
Fleury (2001)	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Carbone (2009)	“[...] desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamento e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.”(CARBONE, 2009 P.43)
Kilimnik et al (2004),	A competência é resultado de múltiplos saberes, adquiridos de diferentes formas, como por transferência, aprendizagem, adaptação, que possibilitam ao indivíduo construir um alicerce de conhecimentos e habilidades para resolver os problemas concretos.
Le Boterf (2003)	O profissional não é aquele que possui conhecimentos ou habilidades, mas aquele que sabe mobilizá-los em um contexto e profissional [...]. A competência requer uma instrumentalização em saberes e capacidades, mas não se reduz a essa instrumentalização. Pode ser um recurso incorporado (saberes, habilidade) e um recurso objetivado (máquinas, documentos, banco de dados). São esses recursos que o profissional mobiliza.
Amaral (2008)	Termo usado para apontar a qualidade de uma pessoa estar apta a realizar sua atividade com maestria, tendo suficientes conhecimentos, habilidades e atitudes.

Fonte: Elaborado pela autora baseada na consulta às obras, 2020

Depreende-se das definições descritas que competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que faz com que o indivíduo execute seu trabalho com o que tem, para alcançar os objetivos organizacionais e pessoais. Assim, o conhecimento é o conteúdo técnico, resultante de processos cognitivos; a habilidade a capacidade de utilização do conhecimento e a atitude o comportamento de querer fazer, levando o indivíduo a utilizar ou não seus conhecimentos e habilidades (RABAGLIO, 2013).

Durand (2000) descreve na figura abaixo as dimensões da competência:

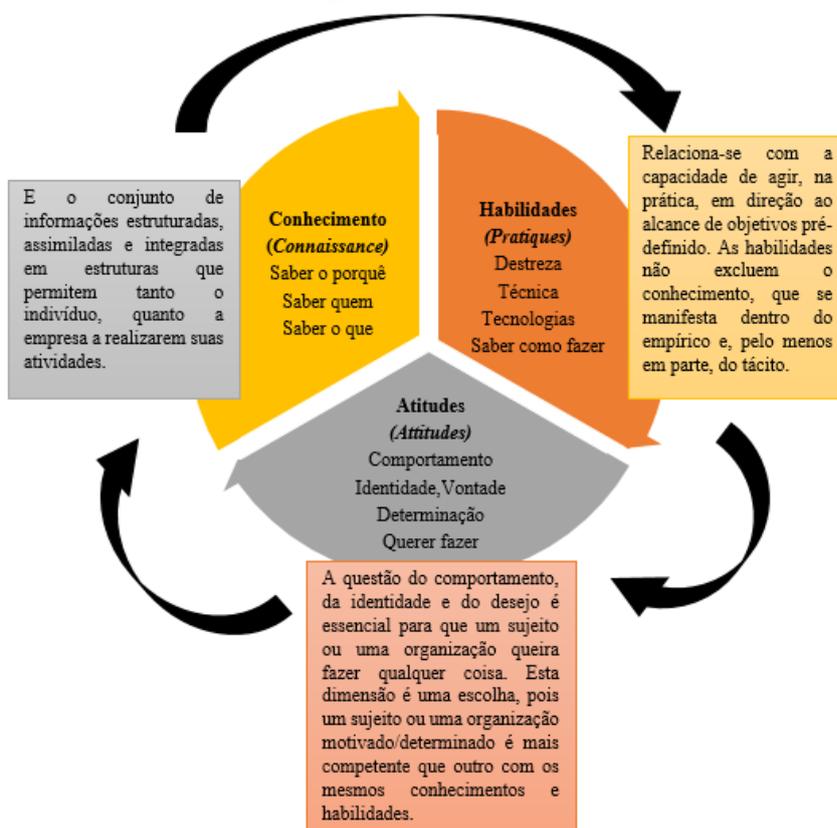
Figura 1 - Competência



Fonte: Durand (1998), com adaptações.

Da figura apresentada infere-se ser a competência mais que o resultado da soma das partes, mas um todo que se apresenta através da coesão destas. Durand (2000) apresenta ainda a figura 2 onde demonstra a coexistência das dimensões da competência:

Figura 2 – Coexistência das dimensões da competência



Fonte: Durand (2000)

A figura explicita a associação das dimensões da competência, mostrando que não fazem sentido sozinhas, outrossim constroem a amplitude do que é necessário para a execução a contento da ação.

Abordando o entendimento de competência e sua utilização nas organizações, Ruas (2005) e Fleury (2001) citam os diferentes níveis de compreensão da competência, o nível pessoal, da competência do indivíduo, das organizações e dos países, instâncias coexistentes na sociedade moderna.

Fleury (2001, p. 89) explica que

[...] a noção de competência [...] lança luz sobre um aspecto importante: se por um lado, agrega valor econômico à organização, por outro não menos relevante deve agregar valor social ao indivíduo, ou seja, as pessoas, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização, estão também investindo em

si mesmas, não só como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do próprio país e do mundo.

Observa-se que indivíduo e organização são atores na vida um do outro, influenciando decisões e estabelecimento de metas de cada um.

A definição de competência aplicada à gestão de organizações pode ser estratificada em níveis. Cabe aqui lembrar o que foi mencionado anteriormente sobre o termo competência ainda ser um constructo, pois o mesmo ocorre com a estratificação de seus níveis. Diversos são os níveis apontados pelos teóricos, no entanto, para fins desta pesquisa, adotou-se a divisão de níveis a seguir.

Pode-se dividir as competências nas organizações em três principais níveis: organizacionais, compreendidas no nível estratégico, das unidades de trabalho; individuais, formadoras da base do desempenho da organização, necessitando ser desenvolvidas in loco; e as competências gerenciais, que dizem respeito aos gestores (SILVA, 2015).

Os níveis de competência encontram-se intrínsecos uns aos outros, havendo uma relação de dependência que determina o sucesso do alinhamento entre eles. Bündchen (2005, p. 6) sintetiza este entendimento quando diz que “[...] o conjunto de competências individuais, aliado a processos de trabalho e outros recursos, dá origem e sustentação à competência organizacional”.

Pires (2005, p. 14) reúne definições de vários autores em seu estudo quando traz à luz essa dependência:

Dessa forma, as competências agregam valor econômico e valor social a indivíduos e a organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ZARIFIAN, 1999).

O autor aponta então para as vantagens da competência para a organização e o indivíduo, pois as metas de ambos são alinhadas e perseguidas em conjunto.

No contexto das organizações públicas federais, o conceito de competência passou a ser conhecido inicialmente com o Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, cujo foco está na construção de um modelo de gestão de pessoas orientado por competências (SILVA, 2018) para o alcance do desenvolvimento organizacional e pessoal. Em 28 de agosto de 2019 este Decreto foi revogado pelo decreto 9.991, cujas alterações se refletem principalmente na relação das capacitações com o desempenho da função pública e nas regras para afastamentos de servidores públicos federais para capacitação, preconizando as condições dos afastamentos (BRASIL, 2019).

A partir destes decretos inicia-se formalmente a necessidade do entendimento sobre competência no serviço público federal, evidenciando a pauta fator humano nestas organizações, crucial para seu funcionamento e processo organizacional. Geri-lo é o desafio para o sucesso da organização e do trabalhador.

A noção de competência, portanto, é a base para a nova gestão organizacional, que se compromete tanto com o indivíduo quanto com a organização, denominada gestão por competências, assunto que será tratado a seguir.

### 2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências se apresenta como uma nova maneira de gerir o capital humano das organizações, focado em desenvolver e aprimorar este capital. Com o tempo as teorias e abordagens administrativas vêm mostrando que o sucesso organizacional resulta de diversas variáveis, da eficácia na gestão de pessoas, o gerenciamento de processos com foco nos resultados, bem como a pesquisa de alternativas para prever decisões em situações inusitadas (SILVA, 2011).

É um a abordagem gerencial que ajuda a trazer foco ao valor do indivíduo na vida da organização, tornando estratégica a área de recursos humanos (CARVALHO, 2009).

Esse modelo de gestão teve suas origens melhor definidas no campo científico da Administração de Recursos Humanos, dizendo respeito às pessoas, tendo como principal desafio pôr em alinhamento as competências pessoais e organizacionais para o alcance de seus objetivos estratégicos (CARVALHO, 2009).

Lopez (2005), nesta mesma linha, afirma que a gestão por competências introduziu novos conceitos que permitem flexibilizar a gestão dos recursos humanos para poder adaptá-los às necessidades de gestão da organização.

Para o autor, a gestão por competências apresenta cinco princípios fundamentais, quais sejam:

- 1) Os recursos humanos são um input essencial para a definição da estratégia da organização, pois se alinham os perfis profissionais às capacidades chaves da organização;
- 2) O principal ativo dos recursos humanos são as competências, e a gestão por competências mobiliza estas competências para o alcance dos objetivos estabelecidos;
- 3) As organizações e as pessoas possuem um determinado perfil. O perfil que possuem as pessoas representa o perfil disponível e o que requer a ocupação é o perfil requerido;
- 4) Deve-se fomentar a geração a curto e longo prazo de competências, baseando-se no nível de competência pessoal, no tipo e nível de competência que requer o desenvolvimento de uma ocupação e nos resultados obtidos com essas competências.
- 5) Para pôr em prática estes princípios é necessário criar uma cultura de mobilidade e a gestão por competências proporciona ferramentas como medição do esforço e a gestão por perfil.

Nesta ótica, a gestão por competências pode ser concebida como “[...] a mobilização, a orientação, o direcionamento e a administração dos fatores humanos no ambiente organizacional” (MASCARENHAS, 2008, p. 15).

A gestão de pessoas por competências, por conseguinte, é a maneira de administrar todos os processos de gestão de pessoas (seleção, desenvolvimento, carreira, avaliação de desempenho, remuneração, entre outros) com base nas competências organizacionais e individuais, de forma a atingir os objetivos da organização, como aponta Giudice (2012, p. 191):

A partir dessa lógica, as organizações que implantaram a gestão por competências passaram a gerir a vida funcional de seus empregados (e posteriormente de seus servidores) de forma que eles possam agregar valor ao negócio e à missão contribuindo efetivamente para o alcance dos objetivos organizacionais.

Com este modelo de gestão o foco se encontra em orientar os esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, individualmente, grupalmente e organizacionalmente as competências necessárias à consecução de seus objetivos (CARBONE, 2005). Tal modelo de gestão propõe-se primordialmente a gerenciar a lacuna que surge entre as competências já existentes e as requeridas, reduzindo a discrepância entre elas (BRANDÃO, 2005).

Ponderando acerca destas concepções para inseri-las na realidade do serviço público, é primordial o desenvolvimento permanente dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores públicos e a definição de critérios que levem ao aproveitamento das competências presentes nas organizações públicas (SILVA, 2015).

A execução da abordagem por competências nas organizações públicas impõe que se atendam algumas variáveis: a) que exista uma estratégia organizacional clara, que abarque a missão, a visão de futuro, o negócio, seus objetivos e indicadores de desempenho; b) que na organização seja priorizado o pensamento estratégico, a inovação e a criatividade; e c) que as políticas e diretrizes de gestão e seus recursos humanos estejam alinhados (GUIMARÃES, 2000).

Isso incorre em

[...] renovar ou ressignificar modos de pensar, sentir e gerir pessoas. Por conseguinte, requer renovados modos de organização e gestão do trabalho, impactando no que as pessoas pensam, sentem e sobretudo como agem nos espaços objetivos e reais da vida organizacional (SILVA, 2018, p.45).

Para auferir este impacto nos indivíduos que compõem a organização, refletindo-se sobre as concepções de competência e a gestão de competências nas organizações, é premente que se construam estratégias para oferecer a possibilidade do desenvolvimento de competências. A seguir tratar-se-á dos passos utilizados para esta construção.

#### 2.4 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

O desenvolvimento baseado em competências, segundo Carvalho et al (2009) evidencia a disposição da organização em desenvolver seus trabalhadores e desenvolver a si mesma.

Este desenvolvimento de competências em uma organização, no que se refere a seus recursos humanos é constituído por processos que tencionam estimular e criar condições para desenvolver pessoas e organização. (DUTRA, 2019) Nestes processos as competências evoluem e seu conteúdo se transforma, “(...) de atributo individual para organizacional; de critério de recrutamento para componente estratégico passível de embasar vários processos de gestão de pessoas” (CHRISPIM, 2014, p. 33).

Com as práticas de desenvolvimento de competências busca-se desenvolver as competências organizacionais e pessoais, que devem ter uma relação íntima, pois se estiverem no mesmo patamar permitirão a troca de competências entre si. Desta forma é preciso pensar nas pessoas como alvos da atenção da organização em termos de desenvolvimento (DUTRA, 2019).

O desenvolvimento de competências, por conseguinte, é a estratégia que busca definir formas de municiar os indivíduos das competências necessárias quando o processo

natural não é suficiente (ALLES, 2006), através de diagnósticos que indicarão as ferramentas adequadas para desenvolver tais competências (CARVALHO et al, 2009).

Tais diagnósticos requerem consenso das pessoas envolvidas no planejamento de estratégias de desenvolvimento das competências (ZANGISKI, 2009), e as competências são estabelecidas de acordo com o cargo ou posição em que se encontra o sujeito na organização e se referem, “[...] sob a ótica da qualificação profissional, não apenas aos saberes da ação, ou seja, à capacidade de os servidores resolverem problemas, de lidarem com situações imprevistas e de compartilharem e transferirem conhecimento.” (PIRES, 2005 p. 36).

À vista disto, desenvolvimento de competências é um processo de aprendizagem cujo propósito é diminuir ou eliminar o hiato entre os conhecimentos, habilidades e atitudes que requer a administração e os apresentados pelo trabalhador (PIRES, 2005). Este hiato interfere indubitavelmente nos processos de trabalho. O dia a dia do trabalho evidencia as necessidades de competências e isso se torna a base para os processos educativos de desenvolvimento de competências (CARVALHO et al, 2009).

Tal alegação encontra corpo em Alles (2006), a qual defende que a formação sintetiza as atividades que devem ser adotadas pela organização para a transmissão de conhecimentos e desenvolvimento de competências, com o intuito de melhor adequar a pessoa em seu posto, visto que tais atividades se prestam a pôr o participante em ação.

Logo, a organização precisa identificar as competências necessárias ao cargo ou função, perceber as competências que o colaborador possui, e fazer o cruzamento destes dados obtidos para localizar as lacunas de treinamento e traçar um plano de desenvolvimento (LEME, 2005).

Alinhado a esta assertiva, Moreira (2018, p. 27) afirma que

[...] em um determinado contexto organizacional a singularidade das atividades exige dos profissionais que nele atuam conhecimentos, habilidades e atitudes específicos. Tal fato fundamenta a tese de que se para a execução da tarefa em um espaço particular existe a necessidade de competências distintas, então é preciso desenvolvê-las.

Segundo afirma o autor, o desenvolvimento de competências deve estar alinhado às especificidades das atividades a serem efetuadas.

O desenvolvimento de competências pode seguir diversos caminhos, como organização-grupo-indivíduo ou organização-indivíduo-grupo-organização. É um processo que torna intrínsecas todas as estruturas envolvidas, mas depende de uma ação individual e coletiva (BÜNDCHEN, 2005).

Pires (2005) considera que o plano de desenvolvimento de competências visa:

- Ampliar a capacidade individual para incumbir o sujeito de responsabilidades e funções cada vez mais complexas;
- Verificar os pontos fortes e fracos do colaborador da empresa para proceder a seu desenvolvimento profissional;
- Construir um plano de capacitação com o objetivo de diminuir gaps de competências;
- Fomentar o aprendizado e o auto-desenvolvimento de forma contínua.

Esta concepção vai ao encontro das ponderações de Carvalho et al (2009, p. 13), para quem “O desenvolvimento de competências é um grande recurso de apoio ao enfrentamento dos problemas da organização, [que], devidamente diagnosticados, [podem] ser solucionados com formação e capacitação”.

Como estratégias para o plano de desenvolvimento de competências, Dutra (2019) estabelece duas categorias de ações para o desenvolvimento de competências, as formais, calcadas em conteúdos programáticos, metodologias de ensino, instrução ou orientação, material didático e com uma agenda definida; e as não formais, ou ações que acontecem no próprio trabalho ou estão relacionadas à atuação do sujeito.

Para desenvolver competências, conforme os autores apresentados, identificá-las é primordial, e uma das estratégias que viabilizam conhecer estas competências é o mapeamento de competências, apresentado a seguir.

#### **2.4.1 Mapeamento de competências**

A ação de mapear remete a fazer um desenho, um diagrama, um esquema de algo ou de um fenômeno para enxergá-lo em seu total e que também permita visualizar suas particularidades. Para desenvolver competências é preciso antes de tudo conhecê-las, pois só se desenvolve o que se conhece. Na gestão por competências o primeiro processo situa-se nesse conhecimento das competências necessárias à organização e seus indivíduos, denominado mapeamento de competências.

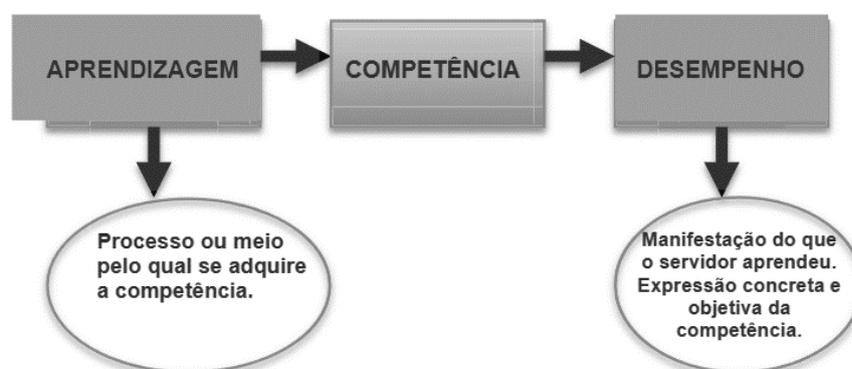
O processo de planejamento do desenvolvimento de competências, de acordo com Brandão (2005) inicia-se com o mapeamento de competências, condição indispensável ao início da busca pela redução ou eliminação das lacunas entre competências requeridas e existentes. A organização pode utilizar-se de diversos métodos e técnicas de pesquisa para obter um diagnóstico que permita, além de identificar lacunas de competências, a

possibilidade de planejar ações para a criação e desenvolvimento das competências pretendidas.

Para a identificação de competências na organização, é preciso, de acordo com Felipe (2006, p. 8): levantar quais são as estratégias da empresa (visão de futuro, metas); identificar as competências essenciais ao negócio; desdobrar essas competências nas áreas e desdobrá-las em grupais e individuais. A autora defende ainda ser imperativo o envolvimento da alta cúpula, chefia e funcionários neste processo para o sucesso da operação, cada qual contribuirá com suas expectativas e necessidades para a construção do mapa de competências (FELIPE, 2006).

Alinhado a este método, Marques (2013) aponta ser no processo de mapeamento de competências que se desdobram as competências requeridas por unidades do órgão e por equipes em competências individuais, culminando num programa de desenvolvimento destas competências, concentrando-se naquelas cujas lacunas foram identificadas como mais críticas no mapeamento. Na figura a seguir a autora descreve o processo da criação de competências:

Figura 3 - Criação de Competências



Fonte: Marques (2013, p. 11)

O fluxo demonstrado evidencia o caminho percorrido para a concretização da competência em comportamentos observáveis após o mapeamento de competências e das ações para alcançar as competências desejadas.

Para a materialização do mapeamento dessas competências, Brandão (2005) enumera métodos:

- Pesquisa documental, onde se conhece os documentos que apresentam a estratégia organizacional e identificam-se indicadores que possibilitem deduções sobre as competências relevantes ao alcance dos objetivos da organização;
- Entrevistas, observação e questionários para levantar as competências necessárias, na visão da gestão e do trabalhador;
- Verificação das competências indicadas no passo anterior com a pesquisa documental para identificar os gaps existentes.

Este autor faz importante recomendação quanto ao mapeamento de competências alertando para furtar-se da adoção de listas de competências genéricas, sem contexto, desalinhadas com a estratégia organizacional, pois cada organização possui peculiaridades, cultura, estrutura e estratégia, dentre outros elementos que a tornam singular, exigindo uma listagem de competências adequada ao contexto e às necessidades específicas da organização (BRANDÃO, 2005).

Dado o exposto, o mapeamento de competências é o primeiro e crucial passo no processo de implantação da gestão de pessoas por competências, pois dá a conhecer as competências da organização e dos indivíduos que a compõem (SILVA, 2015).

Após o mapeamento das competências organizacionais, parte-se para o mapeamento de competências individuais, cujo resultado traz informações que descrevem determinada função, como “[...] formação requerida; experiência pregressa; atividades a serem desenvolvidas; critérios e condições de execução; conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias; entre outras” (SILVA, 2015 p. 22).

Constata-se então, como declara Silva (2015, p. 23) que

Sob uma visão ampla, a definição de um processo para o mapeamento de competências envolve decisões relacionadas à escolha de fontes de dados e técnicas de coleta, e a análise e estruturação dos dados. Seu objetivo é refletir a realidade do que se espera, em termos de competências, dos colaboradores de uma organização.

E “A descrição de uma competência, portanto, deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer”. (BRANDÃO, 2005 p. 183) Portanto é o mapeamento de competências que fornece insumos à definição de ações para o desenvolvimento de competências (FAIAD, 2012).

Partindo-se do mapeamento de competências, o processo de desenvolvimento das competências elencadas é um processo educativo, de acordo com Ruas (2001) e Silva Godoi (2003) que afirmam que articular o desenvolvimento de competências no indivíduo, grupo e organização só é possível por meio de um processo de aprendizagem.

Por ser um processo educativo, a aprendizagem e o conhecimento são conceitos que fundamentam este processo, sendo abordados a seguir.

#### **2.4.2 Aprendizagem e gestão do conhecimento**

Conforme Rufatto Jr (2008), a aprendizagem e o conhecimento são parte da realidade do ser humano em qualquer ambiente em que ele se encontre.

A aprendizagem é

Um processo psicológico essencial para a sobrevivência do homem ao longo de toda a sua existência. Através dela os seres humanos garantem sua sobrevivência e adaptabilidade ao meio ambiente, bem como seu desenvolvimento e expectativas de crescimento pessoal (Bruni, 2005 p. 190).

E este processo, como aponta Rufatto Jr (2008) é feito pelo indivíduo que internaliza os conhecimentos, pois ninguém pode aprender por ele nem obrigá-lo ou impedi-lo de aprender. O autor afiança ser o indivíduo figura central no processo de aprendizagem e geração de conhecimento, uma vez que ele é quem necessita e vai buscar a fonte do conhecimento para amparar sua existência ou suas ações em determinado ambiente, inclusive nas organizações (RUFATTO JR, 2008).

Bruni (2005) complementa a ideia de Rufatto Jr afirmando que o aprendizado se dá a partir da mudança no comportamento do sujeito e em seu rol de ações, resultado da vivência e experimentação. Moreira (2018) corrobora esta afirmativa, pois em sua visão aprendizagem é uma construção, pois não se dá de forma imediata, mas pela integração entre sujeito e o que ele pretende aprender.

Cabe aqui se fazer um aparte para tratar das teorias sobre o conhecimento, um dos resultados do processo de aprendizagem e recurso fundamental à organização, pois se presta a realizar o que se estabeleceu como meta, ou seja, colocar em prática ações para o alcance de objetivos, sejam estes gerais ou específicos. Reflete-se nesta afirmação a concepção de Nonaka e Takeuchi (2008) sobre o conhecimento como ação, pois ele envolve crenças e compromisso, sempre criado para algum fim.

Um dos pontos constituintes do sucesso de uma organização reside na gestão deste conhecimento, seu aproveitamento de maneira produtiva, levando a organização a obter algum controle sobre ele para o alcance de suas metas.

A partir do momento em que são identificados os conhecimentos estratégicos é determinante fazer sua gestão, procedendo à sua captura, armazenamento, disseminação e

compartilhamento para que sejam usados por todos na organização, no alcance e evolução de suas estratégias (GOULART, 2008).

Davenport (1998, p. 6) declara que “O conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva de dados. Para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam fazer virtualmente todo o trabalho”. Em outras palavras, é necessário estabelecer relação deste conhecimento com os objetivos estabelecidos para executar a ação esperada e “O conhecimento é entregue através de meios estruturados, tais como livros e documentos, de contato pessoa a pessoa, que vão desde conversas até relações de aprendizado” (DAVENPORT, 1998, p. 7).

A entrega do conhecimento depende de sua gestão e isso significa tratá-lo, conservá-lo e transferi-lo na organização.

Para Probst (2002), os processos essenciais de gestão do conhecimento são:

- Aquisição do conhecimento, que se dá das mais variadas formas (didáticas, em relacionamentos humanos, entre outras);
- Desenvolvimento do conhecimento, cujo foco está na geração de habilidades, produtos, ideias e processos eficientes;
- Compartilhamento e distribuição do conhecimento, vitais para “transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar (PROBST, 2002 p. 34);
- Utilização do conhecimento, onde sua gestão assegura que o conhecimento presente seja aplicado produtivamente;
- Retenção do conhecimento, ou seja, meios para a seleção de informações, documentos e experiências para garantir sua guarda e desenvolvimento, para não incidir na perda de competências valiosas.

O autor sintetiza seu pensamento sobre a gestão do conhecimento na organização na frase “Ninguém pode saber tudo – mas devemos saber onde encontrar tudo o que precisamos.” (PROBST, 2002 p. 62).

O que se precisa saber, de acordo com Le Boterf (2003), pode ser classificado em saberes, quais sejam:

Os saberes do ambiente, compostos pelos saberes do processo, onde se descrevem o funcionamento, as etapas e o fluxo dos processos; os saberes sobre os materiais e os produtos, que contém a descrição das instalações ou às máquinas, produtos fabricados, etc.; os saberes organizacionais, compostos pelos organogramas e funções da empresa; os saberes sociais,

onde se encontram fatores como a estrutura de clientes, pesquisas sociais sobre o ambiente, entre outros.

Nos saberes ambientais, o autor ainda inclui os saberes procedimentais, onde se descrevem "como deve ser feito", "como proceder para" na execução de tarefas. Tais saberes, ao contrário dos saberes teóricos, têm seu foco na ação a ser realizada. "O saber procedimental propõe um guia de instruções para um sujeito individual ou coletivo" (LE BOTERF, 2003 p. 99).

Assim sendo, denota-se que o conhecimento permeia toda a constituição da organização e carece de uma gestão que dê a devida importância a seu impacto na organização. A sobrevivência das organizações na sociedade do conhecimento depende do aprendizado sobre como administrar seus ativos intelectuais. O conhecimento é o único recurso que aumenta com o tempo e precisa ser devidamente conduzido (PROBST, 2002).

As organizações centraram seus esforços nos demais fatores clássicos, como mão-de-obra, capital e terras, e não aplicaram o devido esforço para criar ferramentas profissionais para administrar os ativos do conhecimento, perdendo a oportunidade de fazer uso mais efetivo dele (PROBST, 2002).

Aliado ao pensamento de Probst, Kluge et al (2002, p.13) afirmam que

O conhecimento tornou-se o mais importante fator de produção e sua gestão deve ser cuidadosa e consciente como a dos outros fatores tradicionais. A terra, a mão de obra e o capital são suportados por um conjunto de estruturas próprias que ajudam os executivos a geri-los eficazmente, mas o conhecimento é quase sempre tratado como um parente pobre. (...) O conhecimento possui um conjunto de características únicas que devem ser encaradas conscienciosamente, para garantir o máximo impacto; (...) por exemplo, uma boa gestão dos recursos humanos ajuda a empresa a reter o essencial do conhecimento adquirido pelos trabalhadores satisfeitos.

A preocupação com o conhecimento então, deve estar sempre presente, pois ele é um dos eixos para o alcance das competências que levam à consecução dos objetivos.

Probst (2002) enfatiza que os mais distintos estudiosos e autores da administração argumentam que uma empresa lucraria mais se investisse certa quantia em seus ativos de conhecimento em lugar de empenhá-los em ativos materiais.

Por conseguinte, o novo na administração é reconhecer o conhecimento como ativo corporativo e compreender a importância de sua gestão dispensando a ele o mesmo cuidado dedicado a outros valores mais tangíveis (DAVENPORT, 1998).

Porém "muitos são os problemas enfrentados para se transformar o conhecimento individual em uma obra coletiva" (PEREIRA, 2011 p. 3).

Gerir o conhecimento

[...] ainda é o desafio para as organizações contemporâneas, já que o conhecimento não se limita à temporalidade, ao espaço geográfico e reside nas pessoas. Além disso, muitas vezes as organizações não dispõem de ferramentas de obtenção, utilização, aprendizagem, disseminação, avaliação e descarte do conhecimento (BRITO et al, 2012 p. 1343).

Dado o exposto, denota-se a importância do cuidado e da gerência do conhecimento na organização para que se desenvolvam as competências almejadas que se expressarão nas ações dos indivíduos. A gestão do conhecimento calcada em ações de aprendizagem deve refletir a história, experiência, cultura e identidade da organização (BITENCOURT, 2001).

Transportando as ideias dos autores para a realidade das organizações públicas, um dos problemas mais graves se dá quando das mudanças de pessoal cuja consequência é a perda de know-how e do capital intelectual, encontrados ainda apenas na mente das pessoas (BRITO et al, 2012), e Probst (2002) acredita que a criação de uma rede de conhecimento é uma forma de modelar o contexto para facilitar a partilha e a distribuição de conhecimento.

Após as considerações sobre conhecimento, retoma-se os conceitos de aprendizagem.

A respeito de aprendizagem organizacional, são encontradas inúmeras ideias e definições para o conceito. Estudando o conceito de aprendizagem organizacional e suas vertentes, Scorsolini (2011) apresenta-a como a maneira como as organizações aprendem, relacionam-se com o meio em que estão inseridas e dele obtém informações para manter-se em desenvolvimento perene.

Esta relação com o ambiente também é descrita por Antonello (2010), para a qual a aprendizagem organizacional fundamenta-se na experiência e nas relações estabelecidas entre os atores na organização. A autora acrescenta que esta relação precisa da intervenção de facilitadores (responsáveis por processos de aprendizagem na organização) para fomentar práticas necessárias a esta aprendizagem.

Consonante às concepções apresentadas, Madureira (2006, p. 168) preconiza que a aprendizagem organizacional deve resultar em conteúdos “[...] de utilização relacional, coletiva, transversal e enriquecida [...] que depois de serem relacionadas podem criar um valor organizacional acrescentado, diferente de cada uma das partes”.

Compreende-se então que a aprendizagem organizacional se dá pela interação sujeito e organização e sua interação com o meio, ou ainda, com os objetivos e os recursos e métodos de aprendizagem para alcançá-los. Parente (2006) descreve os meandros deste processo de aprendizagem, onde se deve analisar os sujeitos que podem aprender, as limitações organizacionais (de estrutura, configuração, gestão, entre outras), quais condições são mais

propícias e quais são coibidoras do aprendizado, tanto individual quanto organizacional, da disseminação do saber e da utilização do mesmo.

Em continuidade a este juízo, Bitencourt (2001, p. 51) especifica alguns pontos básicos devem ser destacados quando se reflete sobre a aprendizagem organizacional:

O processo (em termos de continuidade); transformação (baseado na mudança de atitude); grupo (ênfase no coletivo); criação e reflexão (sob a ótica da inovação e conscientização); ação (apropriação e disseminação do conhecimento, tendo como referência uma visão pragmática).

A autora relaciona a aprendizagem organizacional com a gestão por competências, que em seu entender pode ser compreendida sob uma relação de complementaridade, pois o que se busca com a aprendizagem é o desenvolvimento de competências.

Sobre esta interação, Durand (2000) afirma que o desenvolvimento de competências acontece através da aprendizagem envolvendo as três dimensões da competência, com a apropriação de conhecimentos, habilidades e o despertar de atitudes pertinentes ao propósito estabelecido. Comungando com esta assertiva Bitencourt (2001, p. 60), elenca três perspectivas da aprendizagem organizacional que podem contribuir para a gestão de competências:

- 1 – Perspectiva Social – refere-se à questão da formação integral em que experiências vivenciadas ao longo da trajetória pessoal e profissional representam potencial oportunidade para aprender a aprender. Em outras palavras, valendo-se da diversidade de experiências, observa-se a atuação e/ou solução de problemas tendo como base as vivências anteriores.
- 2 – Perspectiva Dinâmica – voltada ao desenvolvimento contínuo, ilustra a importância da visão processual e construção de novas situações que promovem a formação e aplicação de novas competências.
- 3 – Perspectiva Estratégica – resgata a importância em articular as diretrizes da empresa com a visão estratégica da gestão de competências no intuito de sistematização de práticas mais efetivas.

Infere-se do exposto a importância da interlocução entre a bagagem de experiências do indivíduo, ações contínuas de desenvolvimento, o uso de novas competências e o alinhamento destas aos objetivos da organização.

A aprendizagem organizacional pode acontecer nas organizações como um processo espontâneo, mas o planejamento e implantação de atividades que possibilitem a transferência de conhecimento podem agilizar o desenvolvimento de competências para que o indivíduo possa apresentar respostas organizacionais com maior celeridade. Os indivíduos na organização precisam ser preparados “para buscar, obter, administrar, e principalmente transformar informações e dados em ações e resultados” (BRUNI, 2005 p. 197).

Uma das estratégias da aprendizagem organizacional concentra-se nas ações de treinamento, um processo onde acontece a assimilação cultural a curto prazo, cujos objetivos são repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes que estejam diretamente relacionadas com a tarefa a ser executada ou à otimização do trabalho (MARRAS, 2001).

No tópico a seguir se apresenta as conceituações sobre treinamento.

### 2.4.3 Treinamento

De acordo com Awang (2010) o treinamento aprimora conhecimentos, habilidades e torna positivo o comportamento no trabalho e a partir dele, como define Derosa (2018, p.21)

[...] a organização busca aptidão para executar o trabalho, aprimoramento, produtividade e resultados. Tais expectativas, quando em consonância com os objetivos organizacionais, tendem a conduzir ao sucesso.

O treinamento visa à prática e um plano de treinamento bem elaborado leva à consecução dos objetivos estabelecidos. Para além disso, tem efeito na motivação dos envolvidos, já que tem o poder de intensificar o vínculo entre funcionário e instituição (CAMPOS, 2010).

Castro (2004) traz uma visão do processo de treinamento e desenvolvimento em quatro fases, a do levantamento de necessidades de treinamento (LNT), do planejamento de ações para desenvolver competências, da execução destas ações e da avaliação das ações executadas.

Para o autor, o LNT é o estudo prévio, ou o diagnóstico onde se consegue vislumbrar, dimensionar e definir as necessidades de treinamento, momento para divisar o que deve ser treinado, quem deve ser treinado e para que deve sê-lo. Isto “servirá enfim, para trazer à tona e tornar mais claros os possíveis caminhos de capacitação nos quais a organização deva investir” (CASTRO, 2004 p. 97).

Felippe (2006, p. 8) corrobora a importância dada por Castro (2004) ao processo de treinamento, afirmando que

A necessidade de treinamento está entre o nível de eficiência atual e o nível de eficiência desejado. O objetivo principal é eliminar essa diferença. Sendo assim, a primeira etapa é diagnosticar quais são as reais necessidades de treinamento para minimizá-las ou, até mesmo, eliminá-las.

Denota-se aqui a importância de conhecer as lacunas de competências para balizar os demais passos do treinamento.

Voltando às considerações de Castro (2004), na fase de planejamento do treinamento, o autor traz a elaboração e operacionalização dos objetivos do treinamento, ou

ainda os métodos pelos quais o treinamento acontecerá, como por exemplo, a didática a ser utilizada, os recursos que serão mobilizados, entre outros.

Na etapa da execução do treinamento, na visão deste autor, implementa-se o que foi planejado e programado.

Por fim, na fase de avaliação é aberto o espaço para a verificação do alcance dos objetivos traçados.

Ainda no que apresenta Castro (2004) em seu estudo, o LNT pode ser concebido em três formas de abordagem: a organizacional, focada nas metas e problemas organizacionais; a do papel ocupacional do trabalhador, centrada no nível das tarefas desenvolvidas por este, e finalmente, a abordagem clássica, onde, segundo o autor, se buscam soluções sem antes proceder ao diagnóstico dos problemas.

Apesar de complementares, não significa que não se possa trabalhar as abordagens de forma individualizada, e a abordagem do papel ocupacional do trabalhador é a que melhor se enquadra nos objetivos do presente estudo em seus objetivos geral e específicos.

Contiguamente ao até então exposto, Vargas (1996) enfatiza ser a necessidade de treinamento o primeiro elo do processo de trabalho. Para ele, treinamento e desenvolvimento acontecem quando da aquisição sistemática de conhecimentos, que provocam a curto ou longo prazo, mudanças no indivíduo, quando este internaliza conceitos, valores ou normas.

Rothwell (1990) demonstra apreensão em relação a esta aquisição por parte do colaborador devido ao fato de que normalmente o treinamento em serviço acontece sem planejamento prévio e os empregados aprendem com colegas mais experientes. No entanto, nem sempre há o colega mais experiente.

Tal afirmação reforça o pensamento de Magalhães (2006), para o qual o treinamento em geral é visto como uma atividade de segundo plano, que não atende às necessidades específicas de cada unidade, apesar de os trabalhadores realizarem cursos, pois não conseguem utilizar o resultado deste conhecimento em seu cargo.

Para obter o perfil desejado do colaborador, Pereira et al (2015) afirmam que o treinamento deve ser orientado para o presente com foco no cargo atual, buscando melhorar as habilidades e capacidades para o desempenho imediato do cargo, podendo transformar-se em estratégia no desenvolvimento organizacional. Este pensamento é identificado igualmente em Faissal (2005), que relaciona um início bem-sucedido no trabalho a um bom processo de adaptação, pois além das tarefas, a missão, os valores e objetivos da empresa determinam onde se encontra o trabalhador e para onde seus esforços e resultados devem ser direcionados.

O treinamento é um agente de mudanças e precisa estar focado no indivíduo, tanto na sua capacitação quanto em suas aspirações e motivações, em sua adaptação ao ambiente de trabalho, e sempre alinhado com os objetivos da empresa (AFFONSO, 1980).

Delvas (2017, p.1) alinha seu pensamento neste sentido, dizendo que

[...] um colaborador que conhece bem a sua organização sabe a quem se dirigir para solucionar um problema, evita procedimentos desnecessários, é capaz de repassar informações com maior clareza e precisão, conhece os formulários e modelos adotados, a filosofia, as crenças e, acima de tudo, se sente parte da organização.

Mendes (2017, p. 40) sintetiza perfeitamente esta afirmação ao dizer “[...] que, quanto mais identificado estiver o trabalhador com as suas funções e com a organização, maior será o seu comprometimento e, conseqüentemente, mais incrementada será a sua competência”. Segundo Andreis (2015) através do treinamento as pessoas se transformam, ficam ousadas, ágeis, empreendedoras e preparadas.

É essencial, então, que a organização entenda que treinamento é uma ação intencional realizada pela organização, promovendo eventos planejados para facilitar a aprendizagem de comportamentos diretamente relacionados ao trabalho por parte de seus empregados (RODRIGUES, 2000), mais precisamente “[...] é uma aquisição planejada e sistemática de conhecimentos, regras, atitudes, conceitos ou habilidades com o objetivo de melhorar o desempenho no trabalho” (RODRIGUES, 2000 p. 4). Este precisa ser um “[...] esforço despendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes” (ANDRADE, CASTRO, 1996, p. 112).

Toledo (1980) ressalta que as ações de treinamento precisam ser muito bem elaboradas, para que não se corra o risco de serem relegadas a um espectro desintegrado da vida real da organização.

O treinamento é utilizado quando é necessário modelar o aprendizado com uma intenção específica, auxiliando os aprendizes na aquisição de novas habilidades ou usar novos conhecimentos em um nível específico de qualificação e até dentro de um tempo específico (ROSEMBERG, 2002). Para ele o treinamento tem quatro elementos principais:

- A intenção de melhorar o desempenho específico
- O design refletindo a estratégia de ensino que melhor se adapta aos requisitos do aprendizado, do aprendiz e a estratégia que mede a eficácia do treinamento
- O meio e mídia por onde se dá o treinamento e
- Em “situações de alta responsabilidade, uma avaliação mais formalizada ou habilidade de certificação” (Rosemberg, 2002 p. 170)

O autor ainda afirma que “A criação de uma cultura de aprendizado é um trabalho difícil. Você tem de superar as percepções de que aprendizado e trabalho são diferentes (e que o trabalho é produtivo e o treinamento não)” (ROSEMBERG, 2002 p. 170).

Conclui-se desta afirmação que a ferramenta de treinamento é indispensável ao trabalho, pois proporciona ao indivíduo mais segurança, conhecimentos, habilidades e pode desenvolver atitudes que trarão maior celeridade e eficácia no desempenho de suas atividades, assim tornando as pessoas cada vez mais valiosas (ANDREIS, 2015).

Assinalando a relevância do treinamento, Carvalho (2009, p. 42) preocupa-se com sua constituição. Para ele

Os conteúdos, as metodologias e a avaliação da aprendizagem devem fazer parte de um desenho pedagógico que contemple a aquisição de cada uma das competências requeridas para o trabalho em questão. Esse modelo deve assumir o papel de mobilizar capacidades para o trabalho, facilitar a adaptação à mudança, a compreensão e solução de situações complexas. [...]Em suma, uma formação orientada para a ação e desempenho desejados.

Deve-se, pois, prezar pelo que será transmitido e como o será transmitido, e para concretizar estas ações de treinamento, a definição de trilhas de aprendizagem constituem ferramentas importantes para o planejamento, organização e execução do treinamento.

De acordo com Brandão e Borges-Andrade (2007), as trilhas de aprendizagem são métodos para desenvolver competências específicas, definindo linhas de desenvolvimento onde se conectam as necessidades de desenvolvimento de competências que requer a organização e seu colaborador, com linhas de aprendizado que este deve seguir para desenvolvê-las.

As trilhas de aprendizagem permitem ao indivíduo escolher as linhas de aprendizado de acordo com suas necessidades, ponderando as competências que já possui e as que precisa desenvolver para desempenhar seu trabalho para aprimorar-se e para alcançar suas aspirações. (Freitas, 2002) O autor defende que as trilhas de aprendizagem apresentam caráter mais flexível, concedendo ao trabalhador mais autonomia ao escolher o que precisa aprender e de que forma irá fazê-lo mediante as ações de treinamento oferecidas, que podem ser diversas.

Alles (2006) elenca alguns métodos que podem ser adotados no processo de treinamento, como cursos formais de capacitação, leituras guiadas, capacitação online, seminários externos, método de estudo de casos, jogos gerenciais, programas relacionados com universidades, role playing (ou interpretação de papéis) e licenças sabáticas.

Contextualizando o treinamento na realidade dos servidores públicos federais, a capacitação aparece como um dos principais mecanismos que o Estado (administração) utiliza para o alcance de seus fins, ou seja, um serviço público de excelência e a consecução das metas governamentais (NELSON, 2011).

Sobre esta definição, Nelson (2011) declara que a eficiência no serviço público é resultado da boa condução dos processos e trâmites, como a celeridade, o bom resultado e a qualidade dele, levando à satisfação do público que o utiliza, sendo, pois, o treinamento regularmente instituído uma ferramenta da capacitação para que o servidor público atinja essa eficiência. Assim, é recomendável às administrações públicas, realizar treinamentos e capacitações adequadas buscando a construção de uma cultura organizacional com foco no serviço dirigido à coletividade (ALBRECHT e KRAWULSKI, 2011).

Em conclusão, assume-se ser grande a importância do treinamento ao servidor público alinhado ao desempenho de suas funções, buscando-se a primazia do serviço prestado, esteja o servidor em início de carreira ou início de atividade em um setor alheio ao (s) qual (is) este já desempenhou seu trabalho.

A seguir trata-se sobre capacitação, estratégia da gestão de competências para o desenvolvimento das competências necessárias à execução do trabalho.

#### **2.4.4 Capacitação**

Para o alcance do desenvolvimento das competências desejadas é necessário lançar mão de ferramentas de treinamento e desenvolvimento e como afirmam Bohlander, Shermann e Snell (2010), a principal ferramenta para desenvolver competências é a capacitação, que contribui para o alcance das metas da organização através de processos educacionais que propiciem ao indivíduo desenvolver as competências requeridas para o desempenho de seu trabalho.

O conceito de capacitação surge “[...] com a exigência de assimilação de novos conhecimentos, técnicas, atualização, desenvolvimento de competências e mudanças de atitudes traduzidas por mudanças de comportamento” (PACHECO et al. 2009, p. 22).

Mendes e Tosta (2019) entendem o processo de capacitação das competências como uma maneira de desenvolvê-las, buscando otimizar o desempenho dos profissionais e/ou da organização.

Uma capacitação que pretende o desenvolvimento de competências precisa determinar os conhecimentos que os indivíduos necessitam aplicar. O esforço de aprendizagem deve estar entre o saber e o saber fazer. Esse tipo de capacitação diligencia a elaboração de conteúdos em que o ensino ocorra em contato direto com o trabalho (CARVALHO, 2009).

O objetivo da capacitação de pessoas, então, é munir o indivíduo de uma instrução mais concentrada para cumprir suas tarefas especificamente (BECK et al, 2019), pois esta é um composto de treinamento, educação e desenvolvimento (CAMPOS, 2010).

Dalmau (2014) destaca que, para obter o rol de necessidades de desenvolvimento profissional, deve-se comparar as competências que requer o cargo e as já existentes e isso auxilia o planejamento da capacitação da força de trabalho.

As ações realizadas na capacitação são chamadas por Alles (2006) de métodos de desenvolvimento de pessoas, pois acontecem dentro do trabalho, acontecendo junto com a tarefa cotidiana do trabalhador na organização. Ou seja, não pode estar separada da realização das tarefas apresentadas no posto de trabalho.

A autora sugere para o desenvolvimento de competências, grupos de atividades planejadas para transmitir conhecimento e desenvolver competências. Alguns métodos citados pela autora são capacitação, rodízio de postos de trabalho, implantação de força-tarefa; implantação de comitês para novos projetos; atuação em cargos de assistência à direção; exposição oral; estudo de caso, jogos gerenciais, seminários, oficinas, dinâmicas de grupo, role playing, esportes, hobbies, atividades extracurriculares, atividades em equipe, leituras, análises de filmes e referências.

A capacitação deve estar alicerçada no processo treinamento e desenvolvimento (T&D) que indicará o caminho adequado para minimizar lacunas de competências, além dos efeitos negativos, como frustração, retrabalho, morosidade e outros provenientes do prelúdio da relação servidor/cargo/instituição, dotando os servidores de uma instrução concentrada para executar tarefas definidas, em um contexto específico (BECK et al, 2019).

No cenário dos servidores públicos federais, a Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990 divide as ações de capacitação em ações de iniciativa do servidor e outras de iniciativa do órgão público (NELSON, 2011). O artigo segundo da referida Lei estabelece que a

capacitação é um processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais, informando ainda o artigo nono da mesma Lei que qualquer ação de capacitação contemplada no artigo segundo, acima citado, é considerada treinamento regularmente institucionalizado (BRASIL, 1990).

Feitos os apontamentos sobre as teorias que embasaram este estudo, a seguir apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O conhecimento científico surge no momento em que o homem não se conforma aos fatos, deixando de apenas testemunhá-los passivamente e usando sua racionalidade pra propor formas sistemáticas, com métodos e crítica para compreender os fenômenos que o cercam e tentar dominá-los (KÖCHE, 2011).

Importante destacar que a ciência busca explicar fenômenos, mas não se traduz em dogmas, pois está constantemente aberta a discussões. Para Vergara (2010, p. 2) a ciência “É a efervescência de reflexões, discussões, contradições, sistematizações e ressystematizações que lhe dão vitalidade”.

A pesquisa é a ferramenta que a ciência utiliza para se desenvolver e ela pode ser entendida como um processo formalizado e sistematizado onde se desenvolve o método científico para obter respostas aos questionamentos que se apresentam, utilizando a metodologia científica (GIL, 1999) e esta, por sua vez “[...] tem como função mostrar a você como andar no *caminho das pedras* da pesquisa, ajudá-lo a refletir e instigar um novo olhar sobre o mundo: um olhar curioso, indagador e criativo” (SILVA 2001, p. 9).

Neste capítulo serão apresentadas a caracterização do estudo, a tipologia da pesquisa, suas limitações e técnicas adotadas para a coleta e análise de dados para a consecução dos objetivos propostos.

Para apresentar as etapas da pesquisa, os tópicos posteriores descreverão os procedimentos metodológicos utilizados para sua execução.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa teve abordagem qualitativa, pois “tem o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave” (TRIVIÑOS, 1987, p. 130) propondo-se a interpretar os dados obtidos junto aos sujeitos e analisando como estruturar um programa de capacitação para o desenvolvimento de competências de um servidor técnico administrativo em educação para o bom desempenho de suas atividades.

Optou-se pela pesquisa qualitativa que possibilita tomar-se em conta fatores como os sociais, políticos, ideológicos, além dos técnicos que cercam os sujeitos (NEVES, 2007). Esta abordagem não se preocupa em representar os dados numericamente, mas em compreendê-los a partir da realidade de determinado grupo social (JARDIM, 2009).

A escolha desta abordagem se justifica no objetivo geral da pesquisa, analisar, no contexto das Coordenadorias de Curso do CTC, como estruturar um programa de capacitação

para o desenvolvimento de competências de um servidor técnico administrativo em educação para o bom desempenho de suas atividades.

Seguindo a taxonomia sugerida por Vergara (2010) a classificação da pesquisa se dá a partir de duas perspectivas: quanto aos fins e aos meios.

Quanto aos fins a presente pesquisa é aplicada e descritiva. Aplicada por intentar resolver um problema concreto (VERGARA, 2010) – as lacunas de competências existentes quando da execução das atividades pelo técnico administrativo em educação na UFSC que inicia em um novo setor de trabalho – apresentando uma análise que possibilite estruturar um programa de capacitação que diminua estas lacunas; descritiva na medida em que buscará descrever as impressões e sugestões dos TAEs e gestores acerca do problema de pesquisa, descrevendo características dessa população específica, ou um fenômeno a ela atribuído (GIL, 2002), observando, registrando, analisando e classificando os dados (RODRIGUES, 2006).

No que tange os meios, a pesquisa é bibliográfica, documental e estudo de caso (VERGARA, 2010), proporcionando este último o aprofundamento na descrição da realidade estudada (TRIVIÑOS, 2012).

Bibliográfica por sustentar-se na investigação sobre os assuntos gestão universitária, competência e gestão por competências em obras disponíveis ao público em geral através de obras como livros, artigos, teses, dissertações (VERGARA, 2010), anais de congressos entre outras, prescrutando o conhecimento científico acumulado sobre o problema (RODRIGUES, 2006).

No quadro abaixo elencou-se os principais autores relacionados aos temas pesquisados.

Quadro 8 - Temas centrais e principais autores pesquisados

Tema central	Principais autores pesquisados
Gestão universitária	Fávero (2006); Meyer (2007) e Schlikmann (2013)
Competência	Durand (2000); Fleury (2011); Le Boterf (2003) e Zarifian (1996)
Gestão por competências	Brandão (2005); Carvalho (2009); Dutra (2019) e Silva (2015)

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

A pesquisa caracteriza-se como documental por ter sido realizada em documentos conservados em órgãos públicos ou privados de qualquer natureza (VERGARA, 2010). Desta forma irá servir-se de consultas a arquivos públicos federais e da UFSC que contém documentos oficiais, jurídicos, publicações administrativas, como a Constituição Federal, Leis, Decretos, Resoluções, ofícios e planos, como o PPCTAE.

O quadro 8 a seguir demonstra os principais documentos consultados.

Quadro 9 - Principais documentos consultados

Tema	Principais documentos pesquisados
Servidor público federal	Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990; Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE); Plano Anual de Capacitação da UFSC
Gestão por competências	Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005; Decreto 5.507 de 23 de fevereiro de 2006; Decreto 9.991 de 28 de agosto de 2019

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Finalmente a pesquisa se caracteriza como estudo de caso por considerar a realidade específica da UFSC e estar circunscrita às coordenadorias de curso de graduação do CTC e Coordenadoria de Capacitação de Pessoas da UFSC, buscando aprofundar-se na descrição da realidade estudada (TRIVIÑOS, 1987).

### 3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

A fim de delimitar o estudo para alcançar os objetivos propostos tendo em conta o quadro de servidores técnico administrativos em educação e a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP) da Pró-reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas da UFSC (PRODEGESP), se elegeu como sujeitos todos os servidores técnicos administrativos em educação alocados nas Coordenadorias de Cursos de Graduação do Centro Tecnológico, seus respectivos coordenadores em exercício, e o(a) Coordenador(a) da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas.

As coordenadorias de curso na UFSC são unidades administrativas que desempenham papel significativo por relacionar-se diretamente com professores, estudantes, técnicos e demais integrantes da comunidade universitária, prestando serviços estreitamente ligados à formação dos estudantes, objetivo central da universidade.

Destaca-se que no CTC, em cada coordenadoria de curso de graduação está alocado apenas um servidor técnico administrativo em educação.

Para complementar os dados obtidos, decidiu-se ouvir além dos sujeitos já relacionados, o diretor do Departamento de Administração Escolar da UFSC (DAE), órgão que integra a Pró-reitoria de Ensino de Graduação cuja finalidade é programar, registrar e controlar as atividades escolares dos cursos de graduação (UFSC, 2019). Tal decisão deve-se ao fato de as atividades do técnico administrativo em educação das coordenadorias dos cursos de graduação impactarem diretamente sobre as atividades desta unidade administrativa.

O quadro abaixo apresenta os potenciais sujeitos e sua lotação na UFSC:

Quadro 10 – Potenciais sujeitos da pesquisa e lotação

Sujeito	Lotação	Quantitativo
Coordenador(a) da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP)	Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP)	1
Departamento de Administração Escolar	Diretor do Departamento de Administração Escolar (DAE)	1
Servidor técnico administrativo em educação	Coordenadoria de Graduação em Arquitetura e Urbanismo	1
Coordenador do curso de graduação	Departamento de Arquitetura e Urbanismo	1
Servidor técnico administrativo em educação	Coordenadoria do Curso de Graduação em Engenharia Mecânica	1
Coordenador do curso de graduação	Departamento de Engenharia Mecânica	1
Servidor técnico administrativo em educação	Coordenadoria do Curso de Graduação em Engenharia de Materiais	1
Coordenador do curso de graduação	Departamento de Engenharia Mecânica	1
Servidor técnico administrativo em educação	Coordenadoria do Curso de Graduação em Engenharia Elétrica	1
Coordenador do curso de graduação	Departamento de Engenharia Elétrica	1
Servidor técnico administrativo em educação	Coordenadoria do Curso de Graduação em Engenharia Eletrônica	1
Coordenador do curso de graduação	Departamento de Engenharia Elétrica	1
Servidor técnico administrativo em educação	Coordenadoria do Curso de Graduação em Engenharia de Produção	1
Coordenador do curso de graduação	Departamento de Engenharia de Produção	1
Servidor técnico administrativo em educação	Coordenadoria do Curso de Graduação em Engenharia Sanitária e Ambiental	1
Coordenador do curso de graduação	Departamento de Engenharia Sanitária e Ambiental	1
Servidor técnico administrativo em educação	Coordenadoria do Curso de Graduação em Ciências da Computação	1
Coordenador do curso de graduação	Departamento de Informática e Estatística	1
Servidor técnico administrativo em educação	Coordenadoria do Curso de Graduação em Sistemas de Informação	1
Coordenador do curso de graduação	Departamento de Informática e Estatística	1
Servidor técnico administrativo em educação	Coordenadoria do Curso de Graduação em Engenharia de Automação e Sistemas	1
Coordenador do curso de graduação	Departamento de Automação e Sistemas	1
Servidor técnico administrativo em educação	Coordenadoria do Curso de Graduação em Engenharia Civil	1
Coordenador do curso de graduação	Departamento de Engenharia Civil	1
Servidor técnico administrativo em educação	Coordenadoria do Curso de Graduação em Engenharia Química	1
Coordenador do curso de graduação	Departamento de Engenharia Química e Engenharia de Alimentos	1
Servidor técnico administrativo em educação	Coordenadoria do Curso de Graduação em Engenharia de Alimentos	1
Coordenador do curso de graduação	Departamento de Engenharia Química e Engenharia de Alimentos	1
Total de sujeitos		28

Fonte: elaborado pela autora, 2020

Relacionando os sujeitos com os objetivos específicos do estudo, o quadro 11 sintetiza quem são os sujeitos da pesquisa.

Quadro 11 - Objetivos e sujeitos da pesquisa

Objetivo específico	Sujeito
Identificar as competências requeridas para o desempenho das rotinas de trabalho nas Coordenações de Curso do CTC	Coordenador de curso de graduação; servidor técnico administrativo em educação e Departamento de Administração Escolar (DAE)
Compreender junto ao servidor recém alocado as dificuldades enfrentadas no desempenho de sua nova rotina de trabalho	Servidor técnico administrativo em educação
Conhecer quais são as dificuldades encontradas no andamento do setor de trabalho quando da chegada de um novo servidor	Coordenador de curso de graduação e Departamento de Administração Escolar (DAE)
Verificar as ações de capacitação implementadas pela UFSC para o desenvolvimento de competências de seus servidores	Coordenador (a) da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP - PRODEGESP)

Fonte: elaborado pela autora, 2020

Os coordenadores dos cursos de graduação do CTC foram os sujeitos escolhidos para auxiliar no levantamento das competências necessárias aos técnicos administrativos em educação alocados nas coordenadorias, e os impactos provocados pelas lacunas de competências na rotina do setor, uma vez que são gestores dos TAEs e seu contato é direto e diário com estes servidores e as demandas do setor sob sua responsabilidade.

São treze coordenadores nos dezesseis cursos de graduação oferecidos no CTC. Esclarece-se que os cursos de Engenharia de Produção Elétrica, de Produção Mecânica e de Produção Civil estão contemplados por uma única coordenadoria, a de Engenharia de Produção.

Dos treze coordenadores, após contato por e-mail e telefone, disponível do site do curso, oito se disponibilizaram a participar das entrevistas. Ressalta-se que foi enviado mais de um e-mail e tentou-se mais de uma vez contato com todos os coordenadores.

Os servidores técnicos administrativos em educação escolhidos foram treze, alocados nas coordenadorias dos cursos de graduação do CTC e, enquanto sujeitos da pesquisa, auxiliaram tanto no levantamento das competências necessárias para o desempenho do trabalho nas coordenadorias, por serem quem precisa demonstrar na prática estas competências, quanto na identificação das lacunas destas competências em relação às ações de capacitação oferecidas pela instituição.

Dos treze servidores técnicos administrativos, após contato por e-mail e telefone, disponível do site do curso, onze se disponibilizaram a participar das entrevistas. Ressalta-se que foi enviado mais de um e-mail e tentou-se mais de uma vez contato com todos os TAEs.

A Coordenadora da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP -PRODEGESP) foi o sujeito que contribuiu para a identificação e compreensão dos processos de planejamento e execução das ações de capacitação oferecidas pela instituição aos servidores técnico administrativos em educação, por representar a CCP. O contato com este sujeito de pesquisa foi feito por e-mail, tendo sido este prontamente respondido com a afirmativa da participação na pesquisa.

O Diretor do DAE trouxe a visão desta estrutura administrativa no que tange suas atividades que dependem de integração com as atividades das coordenadorias de curso de graduação. O contato com o Diretor se deu através de e-mail tendo sido este prontamente respondido com a afirmativa da participação na pesquisa.

### 3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados definiu-se técnicas que referenciam os objetivos específicos pretendendo atender o objetivo geral deste trabalho. Considerando as técnicas de pesquisa utilizadas neste estudo, o quadro 12 apresenta os objetivos específicos, os sujeitos de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, bem como suas categorias e fatores de análise.



Quadro 12 - Sistematização dos objetivos da pesquisa

Objetivos específicos	Sujeitos	Instrumento de coleta de dados	Categorias de análise	Fatores de análise	Autores de referência
Identificar as competências requeridas para o desempenho das rotinas de trabalho nas Coordenações de Curso do CTC	Servidores técnico-administrativos em educação e coordenadores dos cursos de graduação do CTC	Pesquisa documental e entrevista semiestruturada	Atribuições das coordenadorias de curso de graduação do CTC; Atribuições dos servidores TAEs nas coordenadorias de curso de graduação do CTC; Competências requeridas aos servidores TAEs.	Conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos aos Técnicos Administrativos em Educação nas Coordenações de Curso de Graduação do Centro Tecnológico	Zarifian (1996); Fleury (2001); Carbone (2009); Kilimink et al (2004); Le Boterf (2003); Amaral (2008)
Compreender junto ao servidor recém alocado as dificuldades enfrentadas no desempenho de sua nova rotina de trabalho	Servidores técnico-administrativos em educação alocados nas coordenadorias de curso de graduação do CTC	Entrevista semiestruturada	Dificuldades encontradas na execução das atribuições das coordenadorias com a chegada no novo servidor.	Lacunas de competências existentes na execução das tarefas do TAE recém alocado nas Coordenações de Curso de Graduação do CTC	Brandão (2005); Marques (2013); Silva(2015); Faiad (2012)
Conhecer quais são dificuldades encontradas no andamento do setor de trabalho quando da chegada de um novo servidor	Coordenadores dos cursos de graduação do CTC e DAE	Entrevista semiestruturada	Dificuldades encontradas na execução das atribuições das coordenadorias com a chegada no novo servidor.	Impactos das lacunas de competências requeridas ao Técnico Administrativo em Educação recém alocado nas Coordenações de Curso do CTC	Brandão (2005); Marques (2013); Silva(2015); Faiad (2012)
Verificar as ações de capacitação implementadas pela UFSC para o desenvolvimento de competências de seus servidores	TAEs, coordenadores dos cursos de graduação do CTC e servidor representante da CCP	Pesquisa documental e entrevista semiestruturada	Ações de capacitação e atuação da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP)	De que forma são planejadas e executadas as ações de capacitação para os Técnicos Administrativos em Educação	Pacheco et al (2009); Mendes e Tosta, 2019)
Propor um programa de capacitação que melhore o desempenho do servidor no novo posto de trabalho	Pesquisa bibliográfica e documental e entrevistas semiestruturadas	Pesquisa bibliográfica e documental e entrevistas semiestruturadas	Programa de capacitação para o desenvolvimento de competências específicas às rotinas de trabalho nas coordenadorias de curso de graduação do CTC;	Modelo de programa baseado nos resultados encontrados e em pesquisas bibliográficas e documentais sobre o tema.	Beck et al (2019); Dalmau (2014); Alles (2006); Marras (2001); Mendes (2017); Delvas (2017); Rosemberg (2002)

Fonte: elaborado pela autora, 2020



Conforme demonstra o quadro acima, os dados primários foram coletados através de entrevistas semiestruturadas, instrumento que valoriza o investigador e dá liberdade ao entrevistado para demonstrar sua espontaneidade, enriquecendo a investigação (TRIVIÑOS,1987).

Os dados secundários foram coletados por meio de consultas bibliográficas feitas a obras disponíveis ao público em geral e por pesquisa documental, procedida em documentos oficiais, jurídicos e publicações administrativas do governo federal e documentos conservados na UFSC que tratam do desenvolvimento de pessoas, com o propósito de compor o arcabouço teórico que formou o referencial teórico e embasou a análise e discussão dos dados.

Os sujeitos foram contatados por correio eletrônico e convidados a participar do estudo, e as entrevistas semiestruturadas com os sujeitos que se dispuseram a participar do estudo deram-se por meio eletrônico, com duração variada entre trinta minutos e uma hora, via ferramenta meet.google, pois em decorrência da pandemia de covid-19 não foi possível a entrevista presencial.

Ao iniciar cada entrevista a pesquisadora explicou o tema do estudo e a importância da contribuição de cada sujeito no entendimento do fenômeno de pesquisa e posterior construção do programa de capacitação a ser proposto. As questões foram abertas, tendo o entrevistado liberdade para apresentar sua visão dos fatos sobre os quais foram construídas as perguntas. Os roteiros destes instrumentos encontram-se nos Apêndices A, B, C e D deste trabalho.

Para atingir o primeiro objetivo específico foi realizada inicialmente uma pesquisa documental nas legislações pertinentes ao cargo de técnico administrativo em educação no âmbito federal, a fim de compreender as competências legais a ele relacionadas.

Na sequência foram feitas as entrevistas semiestruturadas com os técnicos administrativos em educação lotados nas coordenadorias de curso de graduação do CTC, bem como com os coordenadores dos cursos de graduação, com o intuito de conhecer as competências efetivamente requeridas aos TAEs nas coordenadorias de curso de graduação do Centro Tecnológico. Para a complementação de dados foram entrevistados o Diretor do Departamento de Administração Escolar da UFSC.

O segundo objetivo específico intentou compreender junto ao servidor recém alocado as dificuldades enfrentadas no desempenho de sua nova rotina de trabalho e, para tal feito foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os TAEs lotados nas coordenadorias de

curso do citado centro de ensino, com os coordenadores de curso em mandato vigente e com o diretor do Departamento de Administração Escolar.

O terceiro objetivo específico pretendeu identificar, junto aos coordenadores de curso de graduação e com o diretor do DAE, através de entrevistas semiestruturadas, quais são dificuldades encontradas no andamento do setor de trabalho quando da chegada de um novo servidor.

Por sua vez, o quarto objetivo específico buscou averiguar as ações de capacitação implementadas pela UFSC para o desenvolvimento de competências de seus servidores, através de pesquisa documental e entrevista semiestruturada com a Coordenadora de Capacitação de Pessoas da UFSC (CCP).

Finalmente, o quinto objetivo específico deste estudo propõe um programa de capacitação para atender as necessidades de desenvolvimento de competências para os TAEs recém-lotados nas coordenadorias de curso de graduação da UFSC.

#### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Procedida a coleta de dados conforme metodologia já descrita, foi feita a seleção, codificação e tabulação dos dados, como indicam Marconi e Lakatos (2010).

Os dados coletados foram tratados qualitativamente, centrando-se a atenção na análise pormenorizada do fenômeno social e nas informações auferidas com os instrumentos de coleta de dados, analisando-se os dados obtidos e seu conteúdo (SILVESTRE, 2012).

Para analisar os dados, elegeu-se a técnica de análise de conteúdo, que “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2006, p. 38).

Para além da concepção de Bardin, Vergara (2013, p. 5) entende a análise de conteúdo como “o [...] estudo de textos, documentos e verbalizações orais, sendo uma técnica de análise de comunicações tanto associada aos significados, quanto aos significantes da mensagem”.

O objetivo da análise de conteúdo é compreender o sentido das comunicações, o que elas manifestam ou demonstram estar latente, o que explicitam e o que ocultam (CHIZZOTTI, 2006) e sua relação com os acontecimentos estudados (SILVA, 2005).

Para fazer a análise de conteúdo, as entrevistas foram transcritas na íntegra em um primeiro momento, corrigindo-se vícios de linguagem e omitindo colocações que não se alinhavam com o objeto do estudo. Em um segundo momento, foi feita a categorização dos

dados que apresentaram relação entre si, organizando-os em tabelas que possibilitaram a visualização de padrões a serem correlacionados com a fundamentação teórica e a pesquisa documental, buscando-se atender o objetivo geral estabelecido.

Na intenção de facilitar o procedimento de análise, atribuiu-se para cada entrevistado um código de identificação, conforme segue:

- TAE 1 – Servidor técnico administrativo entrevistado 01
- TAE 2 – Servidor técnico administrativo entrevistado 02
- TAE 3 – Servidor técnico administrativo entrevistado 03
- TAE 4 – Servidor técnico administrativo entrevistado 04
- TAE 5 – Servidor técnico administrativo entrevistado 05
- TAE 6 – Servidor técnico administrativo entrevistado 06
- TAE 7 – Servidor técnico administrativo entrevistado 07
- TAE 8 – Servidor técnico administrativo entrevistado 08
- TAE 9 – Servidor técnico administrativo entrevistado 09
- TAE 10 – Servidor técnico administrativo entrevistado 10
- TAE 11 – Servidor técnico administrativo entrevistado 11
- C1 – Coordenador de Curso entrevistado 01
- C2 – Coordenador de Curso entrevistado 02
- C3 – Coordenador de Curso entrevistado 03
- C4 – Coordenador de Curso entrevistado 04
- C5 – Coordenador de Curso entrevistado 05
- C6 – Coordenador de Curso entrevistado 06
- C7 – Coordenador de Curso entrevistado 07
- C8 – Coordenador de Curso entrevistado 08
- CCP – Representante da Coordenadoria de Capacitação da UFSC entrevistado
- D – Diretor do Departamento de Administração Escolar entrevistado

A seguir se apresenta as limitações do estudo.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Em relação do escopo temporal, a coleta de dados compreendeu o período de janeiro a abril de 2021, quando foram realizadas as entrevistas semiestruturadas.

Concernente ao escopo físico este já foi anteriormente definido no item 3.2 - Sujeitos da pesquisa.

Os resultados deste trabalho de pesquisa apresentaram limitações por se tratar de estudo de caso que contemplou apenas o contexto das coordenadorias de cursos de graduação do CTC/UFSC propondo um programa de capacitação para o desenvolvimento de competências dos TAEs lotados nestas coordenadorias, o que restringe a generalização e uso do estudo integralmente em outras estruturas administrativas da UFSC. Porém estes podem ser aplicados fazendo-se as devidas alterações e adaptações às especificidades dos setores.

Descritos os procedimentos utilizados, o quadro 12 sintetiza os procedimentos metodológicos adotados.

Quadro 13 - Procedimentos metodológicos

Natureza da pesquisa	Aplicada
Abordagem	Qualitativa
Delineamento da pesquisa	Quanto aos fins: Descritiva
	Quanto aos meios: Estudo de campo, bibliográfica, documental e estudo de caso
População/Universo e Amostra	Coordenadorias de cursos de graduação do Centro Tecnológico Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP/PRODEGESP)
Sujeitos de pesquisa (respondentes)	Servidores técnico-administrativos em educação Coordenadores de curso de graduação Coordenador da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas Diretor do Departamento de Administração Escolar
Coleta de dados	Primários: Entrevistas semiestruturadas
	Secundários: Bibliográfica e documental
Técnicas e instrumentos de análise de dados	Análise de conteúdo
Delimitação da pesquisa	Escopo geográfico: CTC/UFSC
	Escopo teórico: Gestão Universitária, Gestão de Pessoas, Competência, Gestão por competências

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados a instituição, os dados e informações coletados, as interpretações e análises das informações coletadas na pesquisa documental e durante as entrevistas, considerando as categorias de análise definidas e a trilha teórica e metodológica descrita neste estudo.

### 4.1 A UFSC, O CENTRO TECNOLÓGICO, O DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E A COORDENADORIA DE CAPACITAÇÃO DE PESSOAS

Nesta seção se caracteriza a UFSC e sua missão, o Departamento de Administração Escolar da UFSC e a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas e seus papéis na instituição.

#### 4.1.1 A UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, organizada sob a forma de regime autárquico e vinculada ao Ministério da Educação (MEC), foi criada pela Lei nº 3.849, de 18 de dezembro de 1960, cujo ato de criação foi efetivado pelo então presidente da República Juscelino Kubitschek (UFSC, 2021).

A instituição tem mais de sessenta anos de atividade, tendo por missão “Produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico e para tanto oferece diversas atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação” (UFSC, 2019).

O Artigo 4º do Estatuto da UFSC estabelece como finalidade da instituição:

I – estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; II – formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira e colaborar na sua formação contínua; III – incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive; IV – promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber mediante o ensino, publicações ou outras formas de comunicação; V – estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade; 3 VI – promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição. (UFSC, 2020)

A UFSC é constituída por cinco campi, estabelecidos nas cidades de Florianópolis, onde está sua sede, e os campi de Araranguá, Curitibanos, Joinville e Blumenau, tendo sido os três primeiros instituídos em 2009 e o último criado em 2013 (UFSC, 2019).

Para dar andamento a seus objetivos, a UFSC se divide em estruturas administrativas quais sejam em ordem hierárquica: Conselho Universitário, Reitoria, Pró-reitorias e Centros de Ensino, que por sua vez subdividem-se em estruturas como departamentos, coordenadorias, secretarias entre outros.

A UFSC oferece todas as grandes áreas do conhecimento através de todos os níveis de formação acadêmica, cultural e artística (ANTUNES, 2017).

Em seu quadro funcional a UFSC conta com aproximadamente 3.165 TAEs sendo aproximadamente 743 ocupantes do cargo de assistente administrativo, alocados nos mais diversos setores da UFSC que compõem suas estruturas administrativas (UFSC, 2018).

A unidade de análise do presente estudo é o campus Reitor João David Ferreira Lima, localizado em Florianópolis que conta com onze centros de ensino sendo eles Centro Tecnológico, Centro de Desportos, Centro Sócio Econômico, Centro de Ciências Jurídicas, Centro de Comunicação e Expressão, Centro de Educação, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Centro de Ciências Biológicas, Centro de Ciências Físicas e Matemáticas, Centro de Ciências da Saúde e Centro de Ciências Agrárias.

#### 4.1.2 O Centro Tecnológico

Dos centros de ensino, o Centro Tecnológico é a unidade administrativa selecionada para este estudo, sendo o maior Centro de Ensino da UFSC em número de técnicos administrativos em educação, como se pode verificar na tabela abaixo:

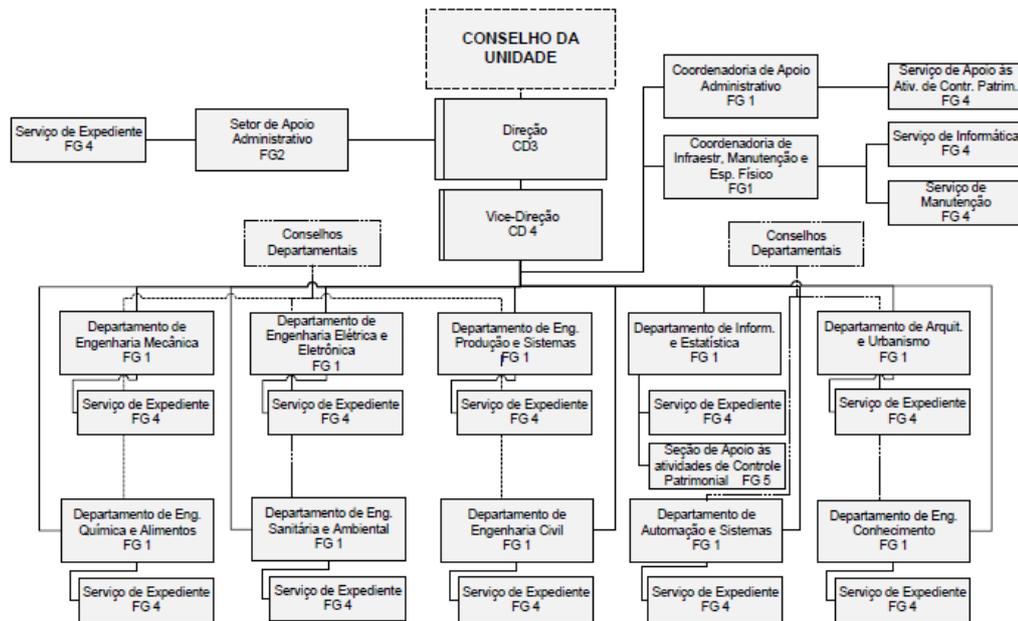
Tabela 2 - Número de técnicos administrativos em educação por centro de ensino

<b>Centro de Ensino</b>	<b>Número de técnicos administrativos em educação</b>
<b>Centro Tecnológico</b>	111
<b>Centro de Ciências da Saúde</b>	89
<b>Centro de Desportos</b>	16
<b>Centro de Educação</b>	108
<b>Centro de Filosofia e Ciências Humanas</b>	68
<b>Centro de Ciências Físicas e Matemáticas</b>	56
<b>Centro de Ciências Biológicas</b>	73
<b>Centro de Comunicação e Expressão</b>	64
<b>Centro Sócioeconômico</b>	50
<b>Centro de Ciências Jurídicas</b>	21
<b>Centro de Ciências Agrárias</b>	100

Fonte: UFSC, 2019 com adaptações

A estrutura administrativa do CTC é composta pela Direção do Centro, dez Departamentos de Ensino e treze Coordenadorias de Cursos de graduação, objetos da pesquisa, que atendem a 16 cursos de graduação conforme demonstram as figuras a seguir:

Figura 4 - Estrutura Organizacional do Centro Tecnológico – Departamentos de Ensino

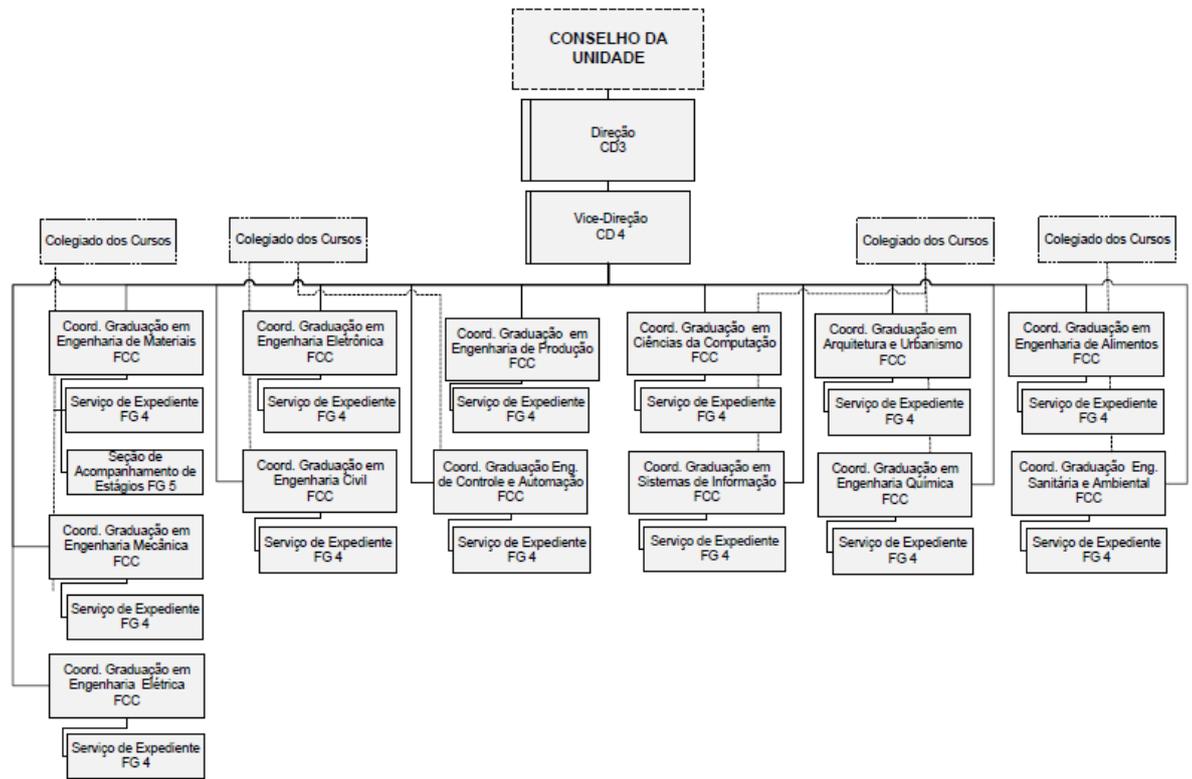


Fonte: UFSC 2021

A gestão superior compõe-se do Conselho da Unidade, seguido pela direção e vice-direção do CTC, por sua vez compostas pelas estruturas administrativas como coordenadoria de apoio administrativo, de infraestrutura, de informática e manutenção.

Os dez Departamentos de ensino representam as grandes áreas de conhecimento, cada qual com seu Conselho de Departamento, órgão de decisões e serviços de expediente ocupados por TAEs.

Figura 5 - Estrutura Organizacional do Centro Tecnológico – Cursos de Graduação



Fonte: UFSC 2021

Em cada coordenadoria de curso está lotado um servidor técnico administrativo como demonstra o organograma acima, representado nas siglas FG (função gratificada) por ser um serviço de expediente. O TAE lotado na coordenadoria responde conjuntamente com o coordenador de curso (sigla FCC) em exercício pelas atividades correspondentes a este setor administrativo.

#### 4.1.3 O Departamento de Administração Escolar (DAE)

O DAE integra a Pró-reitoria de Ensino de Graduação, tendo por finalidade programar, registrar controlar as atividades escolares dos cursos de graduação (UFSC 2021), tendo por incumbências:

- I – Auxiliar na elaboração do Planejamento Integrado da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação;
- II – Proceder a matrícula dos alunos de graduação;
- III – Promover a programação e o controle da atividade escolar;
- IV – Promover o registro e controle acadêmico dos alunos de graduação;
- V – Fornecer documentação relativa à vida acadêmica (atestados, certidões, diplomas, guia de transferência, identidade estudantil e outros);
- VI – Participar da execução do processo de avaliação do sistema educacional;
- VII – Executar outras atividades inerentes à área que venham a ser delegadas pela autoridade competente.

A partir do item II as atividades do DAE ocorrem em parceria com as coordenadorias de graduação. As coordenadorias de graduação, em relação ao item II procedem à alimentação do sistema acadêmico com os dados dos estudantes, além de orientá-los no processo de matrícula quanto a documentos necessários, datas e procedimentos. A partir destas informações o DAE processa a matrícula do aluno para a emissão de diversos documentos, como atestados de matrícula, de frequência, entre outros.

No item III – promover a programação e o controle da atividade escolar – a coordenadoria de curso é responsável pela divulgação dos prazos e das resoluções normativas da gestão superior, do colegiado do curso, além de orientar os estudantes em relação às atividades do curso.

Em relação ao item que trata de promover o registro e controle acadêmico dos alunos de graduação, é responsabilidade da coordenadoria de curso manter atualizado e controlar o registro de todos dos alunos no que diz respeito à realização de disciplinas, conceitos obtidos e integralização do curso, dispondo os dados a alunos, docentes e demais interessados.

Referente ao item V – fornecer documentação relativa à vida acadêmica (atestados, certidões, diplomas, guia de transferência, identidade estudantil e outros) – a coordenadoria de curso deve solicitar ao DAE a emissão de documentos que são expedidos exclusivamente por esta unidade, como diplomas. Outros documentos são emitidos pela própria coordenadoria de curso, como declarações de que cursou a graduação, declaração das disciplinas cursadas, histórico escolar, atestados diversos de matrícula, frequência e outros.

Sobre o item VI – participar da execução do processo de avaliação do sistema educacional – o papel da coordenadoria de curso é fornecer dados para auxiliar na avaliação do sistema educacional da UFSC, divulgar atos relacionados ao evento e orientar os alunos para este processo.

No último item apresentado – Executar outras atividades inerentes à área que venham a ser delegadas pela autoridade competente – cabe à coordenadoria de curso obedecer às solicitações da gestão superior relacionadas às atividades do DAE dando suporte a estas com as informações coletadas e tratadas na coordenadoria de curso.

Conclui-se, portanto, que as atividades do DAE e das coordenadorias de curso se complementam, uma vez que as coordenadorias são a linha de frente entre alunos e o curso de graduação e o DAE o setor que operacionaliza os processos administrativos relativos à graduação.

#### **4.1.4 A Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP)**

A CCP é uma unidade administrativa vinculada à Pró-reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP). Sua responsabilidade é “coordenar, planejar, executar e avaliar as ações de capacitação na UFSC” (UFSC, 2021).

As ações da CCP se baseiam no Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), tendo por missão “Promover capacitação contínua e de qualidade para o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores da UFSC” (UFSC, 2021).

As ações de capacitação oferecidas pela CCP são apresentadas nas modalidades presencial, semipresencial e à distância com o objetivo de aperfeiçoamento dos servidores da instituição e seu desenvolvimento intelectual, promovendo o desenvolvimento das competências necessárias ao alcance da excelência da atuação da instituição através do Plano Anual de Capacitação de Pessoas (UFSC, 2021).

É correto afirmar que a CCP é a unidade responsável pelo desenvolvimento dos servidores em relação às competências necessárias para trabalhar na UFSC.

Devidamente apresentadas instituição e unidades administrativas componentes deste estudo apresenta-se a seguir a caracterização dos sujeitos de pesquisa.

## **4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS**

Dando início à apresentação dos dados coletados, segue uma breve caracterização dos sujeitos, baseada em pesquisa documental e dados coletados nas entrevistas e questionários, trazendo uma caracterização além das definidas no critério de escolha, dando a conhecer melhor a realidade da distribuição destes recursos humanos, seu tempo de trabalho na instituição e outras características consideradas relevantes para a caracterização da pesquisa e seus objetivos.

O gráfico 1 mostra o tempo de serviço na instituição dos coordenadores dos cursos de graduação, dado coletado no portal da transparência do governo federal (BRASIL, 2021).

Gráfico 1 - Tempo de Serviço na Instituição – Coordenadores de Curso

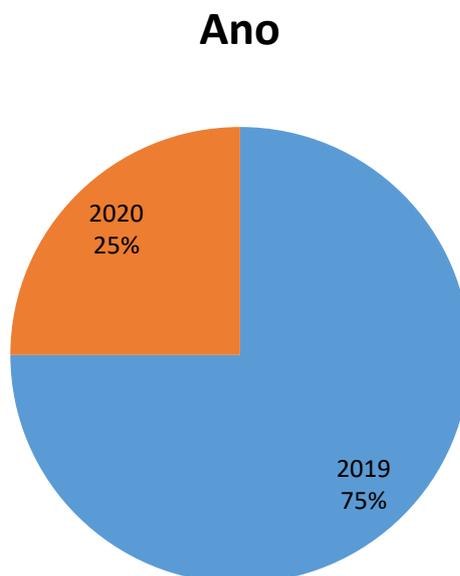


Fonte: elaborado pela autora (2021)

A média de tempo de trabalho na UFSC dos coordenadores de curso é de 12,75 anos, denotando um tempo considerável de vida docente na UFSC, sendo o maior tempo de 26 anos e o menor de 6 anos. Vale lembrar que este é o tempo de trabalho, não caracterizando o tempo na função de coordenador de curso.

O gráfico 2 a seguir expressa o ano em que se deu o início do mandato de coordenador de curso, dado colhido das portarias de nomeação pesquisadas no site do Gabinete da Reitoria, disponível ao público em geral, buscando-se pelo nome do docente, refinando-se a busca pela portaria de nomeação para coordenador de curso.

Gráfico 2 - Início do mandato de Coordenador do Curso de Graduação



Fonte: elaborado pela autora (2021)

Cabe lembrar que na UFSC os coordenadores de curso são docentes, que exercem essa função administrativa com um mandato de dois anos, com possibilidade de uma recondução, conforme Resolução nº 018/CUn/2004 de 30 de novembro de 2004, Art. 10 - C (UFSC, 2004).

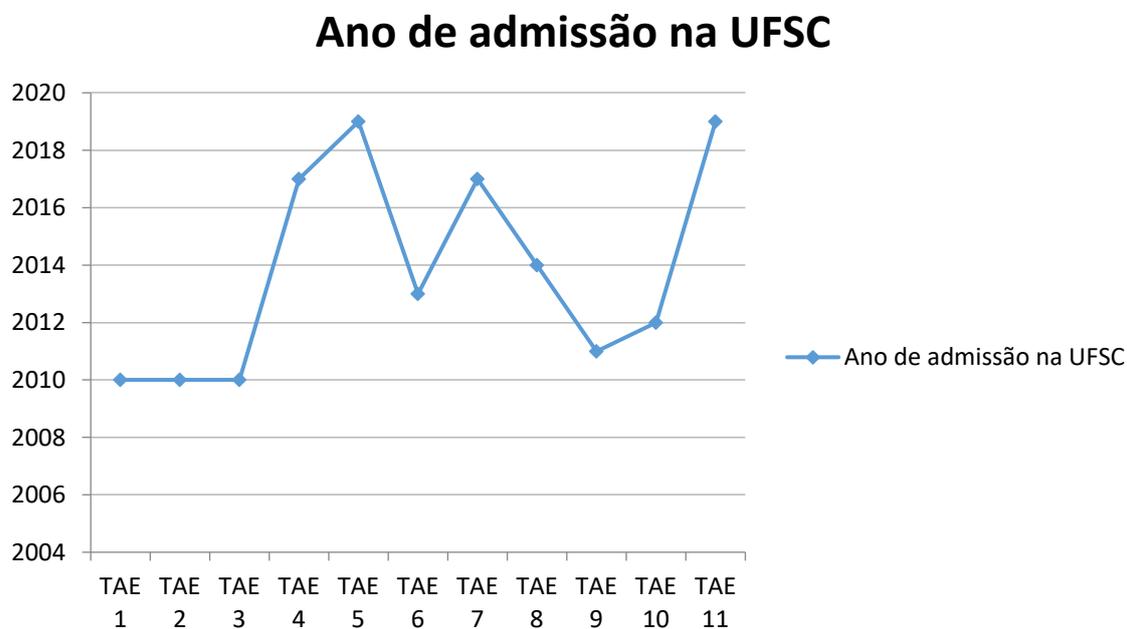
Sendo o mandato de dois anos, de acordo com o gráfico é possível verificar que 75 % dos respondentes, seis coordenadores, iniciou essa missão em 2019, cujo término se dará em 2021 estando, na data de realização da entrevista, em seu segundo ano de mandato, e que vinte e cinco por cento, dois coordenadores, iniciaram em 2020, estando em seu primeiro ano de mandato, que tem término em 2022.

Desta forma, tendo os coordenadores na data da entrevista pelo menos um ano de exercício no cargo, estes já vivenciaram no mínimo dois semestres das rotinas da coordenação de graduação, acumulando conhecimentos e experiências sobre as atividades desenvolvidas na coordenação de curso de graduação.

Desta feita, é correto afirmar que estes sujeitos estão aptos a responder sobre as atividades das coordenações de curso que cabem aos técnicos administrativos, por serem sua chefia imediata, podendo refletir sobre a importância do trabalho do TAE e os impactos que ocorrem nas demandas do setor na chegada de um novo servidor.

Quanto aos técnicos administrativos em educação, o gráfico 3 aponta o tempo de serviço na instituição destes sujeitos, dado coletado nas entrevistas.

Gráfico 3 - Tempo de Serviço na Instituição – Técnicos Administrativos



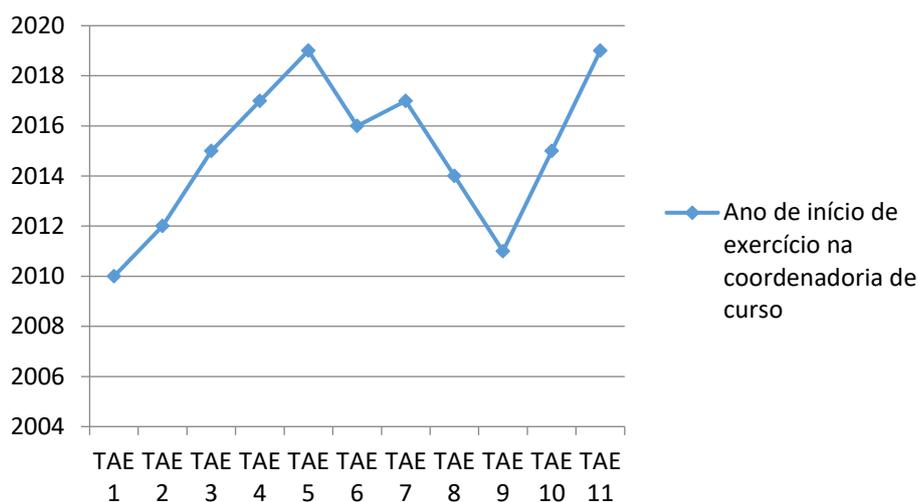
Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A partir dos dados apresentados no gráfico acima têm-se uma média de 6,36 anos de serviço na UFSC dos técnicos administrativos, tendo o servidor mais antigo 10 anos de UFSC e o mais novo 2 anos de serviço na instituição, na data da pesquisa, o que demonstra terem os TAEs entrevistados experiência e conhecimentos acumulados sobre a instituição e as funções que desempenham, concorrendo para responder com propriedade as perguntas constantes das entrevistas.

O gráfico 4 mostra o início do trabalho na coordenadoria de curso dos técnicos administrativos, informado durante a entrevista.

Gráfico 4 - Início do exercício na coordenadoria de curso – técnicos administrativos

### Ano de início de exercício na coordenadoria de curso



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

O gráfico revela alterações no quadro de técnicos administrativos das coordenadorias de curso nos anos de 2011, 2012, 2014, 2015, 2016, 2017 e 2019, apontando uma significativa rotatividade dos servidores ocupantes dos cargos nestes locais de trabalho.

Essa rotatividade se deu por aposentadorias e pedidos de remoção dos TAEs que ocupavam a função anteriormente, conforme informado pelos TAEs entrevistados.

Vale relembrar o fato de haver apenas um servidor técnico administrativo por coordenadoria de curso de graduação, demonstrando, com a rotatividade apresentada, uma descontinuidade no processo de trabalho destas unidades, uma vez que o novo TAE começa suas atividades na coordenadoria quando o anterior já não se encontra mais no setor, pois o preenchimento da vaga se dá após a saída do mesmo, para que seja possível a lotação de um novo servidor no setor através dos trâmites legais executados pela PRODEGESP.

Percebe-se também, relacionando os gráficos 3 e 4, que o ano de início de exercício da função na universidade nem sempre coincide com o início do exercício na coordenadoria de curso, uma vez que alguns técnicos administrativos, antes de trabalhar na coordenação de curso, exerciam suas atividades em outra unidade da UFSC.

Sobre a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas da UFSC (CCP), na entrevista esta foi representada pela servidora técnica administrativa ocupante da função de Coordenadora de Capacitação Pessoas - CCP/DDP/PRODEGESP segundo a portaria nº 1105/2020/GR, de 17 de agosto de 2020 (UFSC, 2020).

Quanto ao Departamento de Administração Escolar – DAE/UFSC, a unidade foi representada na entrevista pelo servidor técnico administrativo ocupante da função de Diretor do Departamento de Administração Escolar – DAE/UFSC, ocupante da função segundo a portaria nº 998/2016/GR, de 11 de maio de 2016 (UFSC, 2016).

Finda a caracterização dos sujeitos, segue-se com a análise dos dados coletados a partir das categorias de análise definidas: Atribuições dos servidores técnicos administrativos em educação nas coordenadorias de curso de graduação do CTC; Atribuições das coordenadorias de curso de graduação; Competências requeridas aos servidores técnicos administrativos em educação; Dificuldades encontradas na execução das atribuições das coordenadorias com a chegada do novo servidor; Papel e atuação da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas da UFSC (CCP).

#### 4.3 ATRIBUIÇÕES DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NAS COORDENADORIAS DE CURSOS DE GRADUAÇÃO

Para alcançar o objetivo específico a – identificar as competências requeridas para o desempenho das rotinas de trabalho nas coordenadorias de curso do CTC – questionou-se os TAEs e os coordenadores de curso sobre quais são as atribuições dos TAEs nas coordenadorias.

Adianta-se que não se encontrou documentos e/ou páginas eletrônicas que demonstrassem a relação de atribuições dos TAEs lotados nas coordenadorias de curso de graduação na UFSC e tampouco em documentos governamentais relacionados às funções dos TAEs.

Na visão dos técnicos administrativos, as principais atividades nas coordenadorias referem-se a todos dos processos que dizem respeito à vida acadêmica do estudante, desde sua matrícula no curso ao processo de formatura, como descrevem os entrevistados T1, T5, T6 e T7 respectivamente:

Matrícula, ENAD, colações de grau, reuniões de colegiado e de núcleos docentes estruturantes, editais de transferência, formaturas, trâmite administrativo de colação

de grau, currículo do curso para conferir o histórico escolar e ver se o aluno pode se formar (...)

Matrícula, ajuste, formatura, cadastro de turma, estágio, conciliação de disciplinas, declaração para um milhão de coisas, reunião de colegiado, processos.

Todos os processos ligados a matrícula, principalmente, rematrícula, formatura e alocação de turmas. A matrícula, a rematrícula e a formatura são os três processos mais importantes.

Todo o acompanhamento do aluno, matrícula, validação de disciplinas, expediente da coordenadoria, formatura. Tudo relacionado ao curso.

Partindo destas afirmações, percebe-se existirem processos e seus ritos estabelecidos para o andamento do setor. Reflete-se se o servidor tem o conhecimento destes processos, se há o mapeamento destes e se há cursos de capacitação para atender o novo servidor de uma coordenadoria.

Os coordenadores de curso apresentaram respostas semelhantes às dos TAEs, enfatizando que toda a vida acadêmica do estudante na universidade passa pela coordenadoria de curso e por consequência pelo TAE, que organiza e dá andamento a todos os processos administrativos de responsabilidade desta unidade.

Sendo assim, torna-se mister haver na instituição estratégias para conhecer a fundo todos os processos cujo andamento se inicia ou passa pela coordenadoria de curso no sentido de construir estratégias que possibilitem aos TAEs conhecê-los e dominar seus trâmites, contribuindo para a excelência do trabalho do setor e da universidade.

A semelhança de respostas relatada é demonstrada nas narrativas do entrevistado C3, que entende serem as principais funções a organização e preparação para formatura, cadastro de turmas e horários e principalmente a questão das matrículas. Também o entrevistado C5 afirma que “As atividades são todas as previstas no regulamento do curso. São muitas. Interage com os alunos em todas as questões do dia a dia, matrícula, ajuste de matrícula, elaboração de horário entre outras”.

Infere-se assim, que as atividades dos TAEs permeiam todos os processos relativos ao papel da coordenadoria de curso no processo formativo do aluno e da organização do curso de graduação.

Diante dos dados encontrados, resgata-se o PCCTAE que incumbe o TAE de planejar, organizar e executar as atividades de apoio administrativo aos objetivos da universidade. Essas atividades administrativas têm papel fundamental na formação do estudante, assessorando professores, estudantes e o Departamento de Administração Escolar

em suas atividades e necessidades de informação, documentações e datas, corroborando os dados encontrados nas entrevistas, como descrevem os entrevistados T3 e T10:

A gente tem que ter mais cuidado e conhecimento para efetuar a atividade. Para que o cadastro do aluno fique ok e possa tocar a vida dele acadêmica. (T3)

Cuidar da vida acadêmica do aluno. Desde o início, como calouro até a formatura. Matrícula, ajuste, todos os documentos relacionados à graduação. (T10)

Depreende-se das informações obtidas, depender a formação do aluno de todos os processos tramitados e das informações contidas na coordenadoria de curso de graduação que permitem, na instância administrativa, uma vida acadêmica documentada e regulada.

#### 4.4 ATRIBUIÇÕES DAS COORDENADORIAS DE CURSO DE GRADUAÇÃO

Para melhor atender aos objetivos específicos traçados, fez-se necessário identificar as atribuições das coordenadorias de curso de graduação na UFSC realizando-se a pesquisa documental sobre o tema.

Cabe lembrar que tais atribuições contemplam todas as coordenadorias de curso de graduação da UFSC, inclusive no CTC.

O estatuto da UFSC trata em seu Art. 64 da Coordenação Didática dos Cursos de Graduação e Pós-graduação, definindo que cada curso terá um “Colegiado responsável pela coordenação didática e a integração de estudos” (UFSC, 2021), sendo a presidência e a vice-presidência exercida pelos coordenadores e subcoordenadores dos cursos de graduação. Complementando esta informação, a Resolução Normativa 17/CUn/97 define em seu Art. 10 que a Coordenação dos Cursos de Graduação será exercida por docentes (UFSC, 1997).

Não se encontrou nos documentos pesquisados menção sobre as funções das coordenadorias, porém no Art.11 da Resolução Normativa 17/CUn/97 encontrou-se as que competem ao coordenador, quais sejam:

- I - Convocar e presidir as reuniões do Colegiado do Curso, com direito a voto, inclusive o de qualidade;
- II - Representar o Colegiado junto aos órgãos da Universidade;
- III-Executar as deliberações do Colegiado;
- IV - Designar relator ou comissão para estudo de matéria a ser decidida pelo Colegiado;
- V - Decidir, ad referendum, em caso de urgência, sobre matéria de competência do Colegiado;
- VI - Elaborar os horários de aula, ouvidos os Departamentos envolvidos;
- VII - Orientar os alunos quanto à matrícula e integralização do Curso;
- VIII - Indicar ao DAE, ouvidos os Departamentos envolvidos, as disciplinas que serão oferecidas à matrícula em cada período letivo;
- IX - Analisar e decidir os pedidos de transferência e retorno;

- X - Decidir sobre pedidos de expedição e dispensa de guia de transferência;
- XI - Decidir sobre pedidos de complementação pedagógica e exercícios domiciliares;
- XII - Validar disciplinas cursadas em outras instituições, obedecida a legislação pertinente;
- XIII - Verificar o cumprimento do currículo do curso e demais exigências para a concessão de grau acadêmico aos alunos concluintes;
- XIV - Decidir sobre pedidos de colação de grau em caráter de excepcionalidade;
- XV - Promover a integração com os Departamentos;
- XVI - Instaurar processo disciplinar em razão de denúncias que envolvam integrante do corpo discente, observado o disposto neste Regulamento;
- XVII - Coordenar as atividades teórico-metodológicas do projeto pedagógico do curso, em todas as suas modalidades;
- XVIII - Coordenar os processos de reestruturação e avaliação do currículo do curso;
- XIX - Propor as políticas de capacitação pedagógica e coordenar as suas ações;
- XX - Atuar como interlocutor do Curso;
- XXI - Coordenar o levantamento bi-anual da inserção dos egressos do Curso no mercado de trabalho;
- XXII - Promover a articulação com o Escritório de Assuntos Internacionais e a Central de Carreiras da PREG, objetivando a participação de alunos em atividades afetas as respectivas áreas de competência;
- XXIII - Zelar pelo cumprimento e divulgação deste Regulamento junto aos alunos e professores do Curso;
- XXIV - Delegar competência para execução de tarefas específicas;
- XXV - Superintender as atividades da secretaria do Colegiado do Curso;
- XXVI - Exercer outras atribuições previstas em lei, neste Regulamento ou no Regimento do Curso” (UFSC, 2018)

Assumi-se que estas sejam, por extensão, as funções das coordenadorias de cursos de graduação da UFSC.

Considerando que cada coordenadoria de graduação do CTC conta com apenas um servidor técnico administrativo, como demonstrado na figura 5, é adequado dizer que todas as funções listadas acima são auxiliadas ou executadas por este, uma vez que o inciso XXIV dá ao coordenador o poder de delegar a execução de tarefas.

Pode-se então, relacionar as atividades descritas na Resolução Normativa 17/CUn/97, sobre as incumbências do coordenador e as realizadas pelos servidores técnicos administrativos. Esta relação é melhor evidenciada no quadro abaixo onde na primeira coluna apresentam-se os incisos da referida resolução e na segunda coluna os afazeres desenvolvidos pelos TAEs, relatados nas entrevistas:

Quadro 14 - Atividades descritas na Resolução 17/CUn/97 e atividades dos TAEs

Atividade descrita na resolução	Atividades dos TAEs
I - Convocar e presidir as reuniões do Colegiado do Curso, com direito a voto, inclusive o de qualidade;	Agendar reuniões de colegiado e distribuir as convocações; redigir atas e convocações de reuniões do colegiado do curso, colher assinaturas nas atas, manter o registro de atas atualizado.
II - Representar o Colegiado junto aos órgãos da Universidade;	Auxiliar o coordenador com documentos e processos

	administrativos
III - Executar as deliberações do Colegiado;	Dar andamento aos processos concernentes às atividades acadêmicas de acordo com o estabelecido pelo Colegiado
IV - Designar relator ou comissão para estudo de matéria a ser decidida pelo Colegiado;	Organizar e encaminhar processos aos relatores
V - Decidir, ad referendum, em caso de urgência, sobre matéria de competência do Colegiado;	Dar andamento aos processos concernentes às atividades acadêmicas de acordo com a decisão ad referendum
VI - Elaborar os horários de aula, ouvidos os Departamentos envolvidos;	Encaminhar relatórios e documentos; providenciar e encaminhar o Cadastro de Turmas
VII - Orientar os alunos quanto à matrícula e integralização do Curso;	Informar aos estudantes os trâmites de matrícula e da integralização dos cursos
VIII - Indicar ao DAE, ouvidos os Departamentos envolvidos, as disciplinas que serão oferecidas à matrícula em cada período letivo;	Comunicar ao DAE as disciplinas que serão oferecidas no período letivo; providenciar o Cadastro de Turmas (que fica registrado no CAGR)
IX – Analisar e decidir os pedidos de transferência e retorno;	Instruir e encaminhar ao coordenador os processos de pedidos de transferência e retornos
X - Decidir sobre pedidos de expedição e dispensa de guia de transferência;	Instruir e encaminhar ao coordenador os processos sobre pedidos de expedição e dispensa de guia de transferência
XI - Decidir sobre pedidos de complementação pedagógica e exercícios domiciliares;	Instruir e encaminhar ao coordenador os processos de pedidos de complementação pedagógica e exercícios domiciliares
XII - Validar disciplinas cursadas em outras instituições, obedecida a legislação pertinente;	Instruir e dar os encaminhamentos necessários aos processos de validação de disciplinas de outras instituições
XIII - Verificar o cumprimento do currículo do curso e demais exigências para a concessão de grau acadêmico aos alunos concluintes;	Verificar a integralização do currículo, enviar e-mail aos pretensos formandos; solicitar aos formandos documentação para a cerimônia de colação de grau; encaminhar os processos de diploma
XIV - Decidir sobre pedidos de colação de grau em caráter de excepcionalidade;	Instruir e encaminhar ao coordenador os processos de colação de grau em caráter de excepcionalidade e encaminhar à Direção de Centro
XV - Promover a integração com os Departamentos;	Manter comunicação entre as atividades da Coordenadoria e os Departamentos de Ensino no que se fizer necessário
XVI - Instaurar processo disciplinar em razão de denúncias que envolvam integrante do corpo discente, observado o disposto neste Regulamento;	Instruir processos administrativos a pedido do coordenador
XVII - Coordenar as atividades teórico-metodológicas do projeto pedagógico do curso, em todas as suas modalidades;	Organizar e dispor informações sobre as atividades teórico-metodológicas do projeto pedagógico do curso
XVIII - Coordenar os processos de reestruturação e avaliação do currículo do curso;	Organizar documentação e instruir processos de reestruturação e avaliação

	do currículo do curso.
XIX - Propor as políticas de capacitação pedagógica e coordenar as suas ações;	Não se aplica
XX - Atuar como interlocutor do Curso;	Atuar, juntamente com o coordenador, como interlocutor do curso, prestando informações acerca de todas as atividades desenvolvidas.
XXI - Coordenar o levantamento bianual da inserção dos egressos do Curso no mercado de trabalho;	Quando necessário, prestar apoio ao coordenador
XXII - Promover a articulação com o Escritório de Assuntos Internacionais e a Central de Carreiras da PREG, objetivando a participação de alunos em atividades afetas as respectivas áreas de competência;	Quando necessário, prestar apoio ao coordenador
XXIII - Zelar pelo cumprimento e divulgação deste Regulamento junto aos alunos e professores do Curso;	Seguir as regras estabelecidas no regulamento; divulgar o regulamento na página eletrônica da coordenadoria
XXIV - Delegar competência para execução de tarefas específicas;	Não se aplica
XXV - Superintender as atividades da secretaria do Colegiado do Curso;	Subsidiar o Colegiado do Curso nas necessidades de atividades administrativas
XXVI - Exercer outras atribuições previstas em lei, neste Regulamento ou no Regimento do Curso. (UFSC, 2018)	Seguir as regras estabelecidas no regulamento e/ou no regimento

Fonte: elaborado pela autora, 2020

O quadro ratifica a atuação efetiva do TAE em todas as atividades das coordenadorias de curso de graduação, organizando, executando e assessorando o coordenador de curso.

Para executar estas atividades, o TAE precisa apresentar um conjunto de competências, constituídas por conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que lhe permitam executá-las de maneira correta e com excelência. Parafraseando Amaral (2008), ser competente é ser apto a realizar suas atividades com os conhecimentos, habilidades e atitudes suficientes para fazê-lo.

A partir das atividades elencadas perguntou-se aos TAEs e aos coordenadores de curso quais competências são necessárias para realizar tais atividades, cujas respostas são apresentadas a seguir.

#### 4.5 COMPETÊNCIAS REQUERIDAS AOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NAS COORDENADORIAS DE CURSO DE GRADUAÇÃO

Continuando na busca do alcance o objetivo específico a – identificar as competências requeridas para o desempenho das rotinas de trabalho nas coordenadorias de curso do CTC – indagou-se aos TAEs quais as competências requeridas para executar as tarefas das quais é encarregado na coordenadoria de curso. Os entrevistados descreveram diversas competências componentes do CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), como competências processuais ao instruir e dar andamento a processos administrativos de competência da coordenadoria de curso; competências tecnológicas e de sistemas para operar e alimentar os sistemas administrativos utilizados; competências comunicacionais para dar, receber e interpretar informações pertinentes ao papel da coordenadoria; competências interpessoais para o relacionamento com todos os envolvidos no processo de formação do aluno.

Os entrevistados T1 e T2 apontaram características do CHA como o bom senso, jogo de cintura e proatividade para buscar a resolução dos problemas, boa comunicação com o DAE e outros departamentos e boa comunicação com o público externo.

Já o entrevistado T6 enfatiza a empatia como característica fundamental do CHA do TAE na coordenadoria de curso: “Você se importar em contribuir e tornar a passagem dos alunos pela graduação o mais suave possível. A empatia é importante e também a simpatia, porque facilita o trabalho”.

Os entrevistados abaixo relatam, além das competências citadas acima, as competências processuais, o conhecimento sobre os processos administrativos e seus fluxos, as legislações que regulam os cursos de graduação nas IFES, e na UFSC especificamente, e competências tecnológicas e de sistemas, com o domínio de sistemas de software utilizados na instituição:

(...) conhecer os trâmites para organizar a documentação que chega. (T1)

Conhecimento é o que você tem que ir atrás quando começa. (T5)

Conhecimentos básicos de informática, porque você lida com o sistema; da legislação vigente, tanto do MEC quanto a interna da graduação da UFSC. (T6)

Conhecimentos, em primeiro lugar, uma coisa que eu senti falta era onde que tinha a parte de legislação e o SPA também. (T9)

(...) saber como funciona o CAGR, resoluções da graduação, saber o que precisa da anuência do coordenador e o que não precisa (...) saber como fazer o procedimento de matrícula, orientações ao aluno. (T1)

Conhecimento de documentação em geral, do CAGR. E é primordial pra nós, quase tudo que a gente faz é no CAGR e no SPA. E principalmente referente a essa documentação e relação do aluno com a universidade, na questão documental principalmente histórico, é via CAGR. É importante certo conhecimento prévio. É uma parte que a gente tem que ter mais cuidado e conhecimento para efetuar a atividade. Para que o cadastro do aluno fique ok e possa tocar a vida dele acadêmica. (T3)

A visão dos coordenadores sobre as competências é similar a dos TAEs, ressaltando também a importância da existência de competências processuais ao instruir e dar andamento a processos administrativos necessários; competências tecnológicas e de sistemas para dominar os sistemas administrativos utilizados; competências comunicacionais para relacionar-se com outros setores da UFSC envolvidos nos trâmites da coordenação de curso e competências interpessoais para o relacionamento com a comunidade servida pela coordenação, como especificam os entrevistados:

O domínio das ferramentas, CAGR, SPA, legislação, são importantes. Conhecer os procedimentos, a instrução dos processos. Então é preciso saber onde buscar e interpretar. (C2)

Ele tem que conhecer a estrutura da UFSC, com quem ele se relaciona, quem resolve o que, isso é fundamental. (C5)

Conhecimentos de legislação e sistemas usados, habilidades de comunicação oral e escrita, muito importantes para quando vai tirar dúvidas de alunos, quando vai mandar uma mensagem de esclarecimentos, de instruções. O trato com os alunos. Empatia, proatividade, iniciativa, criatividade, vontade de fazer da melhor forma possível, não apenas para cumprir tabela. (C1)

Atendimento ao público, proatividade. Então não dá para pessoa ser reativa, que espera acontecer. Ela tem que ser proativa. Não pode ser alguém que posterga. É fundamental a proatividade e também a capacidade de lidar com o público. (C2)

Tem que ser uma pessoa que não pode ser uma pessoa muito introvertida, porque ele vai lidar com o público. Então, do ponto de vista pessoal, ele tem que ser uma pessoa extrovertida, bem articulada para conversar e ser paciente. (C4)

Ter boa comunicação por e-mail e verbalmente, atendimento ao público. Ter muito bom senso, sensibilidade no dia a dia, principalmente com os estudantes, é fundamental. Se não tiver essa sensibilização, essa empatia atrapalha todo o processo. Só aumenta o problema e não consegue ajudar de maneira pontual e efetiva. Na atitude o principal é o comprometimento, muita motivação, ir atrás, engajamento constante, muitas conversas e telefonemas. A principal coisa que o TAE tem que fazer é lidar com os alunos, que trazem muitos problemas pessoais para a Coordenação. O TAE está na linha de frente. Ele é o intermediário entre o aluno e o coordenador (...) precisa aprender a lidar com pessoas. (C8)

Resgata-se aqui a visão de Carbone (2009) sobre competência, que é o desempenho expressado pelo indivíduo com relação a seus comportamentos e realizações quando mobiliza

e aplica conhecimentos, habilidades e atitudes; e de Rabaglio (2013) onde o conhecimento é o conteúdo técnico, a habilidade a capacidade de utilização do conhecimento e a atitude o comportamento de querer fazer.

É correto então concluir que as competências dependem, além do conhecimento teórico, da prática atitudinal do servidor.

No quadro a seguir relaciona-se as atividades contidas na Resolução 17/Cun/97 sobre as atividades da coordenadoria de curso, com as competências requeridas aos TAEs para executar e/ou auxiliar na execução destas atividades e os indicadores destas competências.

Destaca-se que as atividades requerem o aval ou a execução pelo coordenador, sendo descritas no quadro abaixo as competências requeridas aos TAEs para auxiliar o coordenador ou executar ele mesmo a tarefa quando for de sua alçada.

Quadro 15 - Atividades, competências e indicadores de competências.

Atividade descrita na resolução	Atos do TAE	Competências	Indicadores de Competências
I - Convocar e presidir as reuniões do Colegiado do Curso, com direito a voto, inclusive o de qualidade	Criar e distribuir a convocação de acordo com as definições do coordenador de curso, secretariar as reuniões do colegiado de curso	Legais, e comunicacionais, tecnológicas e de sistemas	Conhecer as atribuições do colegiado do curso, redigir atas usando a redação oficial e software de processador de texto, zelar pela guarda dos documentos oficiais do colegiado de curso
II - Representar o Colegiado junto aos órgãos da Universidade;	Auxiliar o coordenador	Legais, comunicacionais	Conhecer as atribuições do colegiado do curso, estabelecer boa comunicação com os órgãos da UFSC envolvidos expressando-se bem verbalmente e por escrito
III- Executar as deliberações do Colegiado;	Executar o determinado pelo colegiado com o aval do coordenador	Processuais, legais e comunicacionais	Instruir corretamente os processos administrativos solicitados, prestar com clareza informações sobre as deliberações do colegiado, manter organizados os documentos emitidos
IV - Designar relator ou comissão para estudo de matéria a ser decidida pelo Colegiado;	Auxiliar o coordenador	Processuais, legais, tecnológicas e de sistemas, e de comunicabilidade	Instruir corretamente os processos administrativos solicitados e acompanhar seu fluxo, manter organizados os documentos emitidos

V - Decidir, ad referendum, em caso de urgência, sobre matéria de competência do Colegiado;	Auxiliar o coordenador	Processuais, legais, tecnológicas e de sistemas	Instruir corretamente os processos administrativos pertinentes e acompanhar seu fluxo atualizando o coordenador sobre eles, conhecer as legislações pertinentes ao tema
VI - Elaborar os horários de aula, ouvidos os Departamentos envolvidos;	Executar a tarefa com o aval do coordenador	Processuais, legais, tecnológicas e de sistemas e de comunicabilidade	Conhecer as legislações, regulamentos e normas sobre o tema, saber utilizar os sistemas de informática para alimentá-los com as informações necessárias, disponibilizar as informações aos interessados de maneira organizada e clara
VII - Orientar os alunos quanto à matrícula e integralização do Curso;	Executar a tarefa	Processuais, legais e interpessoais	Ter empatia, ser comunicativo, saber ouvir, tratar com respeito os alunos, prestar orientações corretas, saber lidar com pessoas
VIII - Indicar ao DAE, ouvidos os Departamentos envolvidos, as disciplinas que serão oferecidas à matrícula em cada período letivo;	Executar a tarefa com o aval do coordenador	Processuais, legais, tecnológicas e de sistemas e comunicacionais	Conhecer as legislações, regulamentos e normas sobre o tema, alimentar os sistemas de informática com as disciplinas definidas, prestar informações ao DAE de forma clara e em tempo hábil
IX – Analisar e decidir os pedidos de transferência e retorno;	Auxiliar o coordenador	Processuais, legais, tecnológicas e de sistemas e de comunicabilidade	Instruir corretamente os processos administrativos, conhecer os editais de transferência e retorno vigentes, saber dar informações sobre o processo aos interessados
X - Decidir sobre pedidos de expedição e dispensa de guia de transferência;	Auxiliar o coordenador	Processuais, legais, tecnológicas e de sistemas	Instruir corretamente os processos administrativos, conhecer os editais de transferência e retorno vigentes, saber dar informações sobre o processo aos interessados
XI - Decidir sobre pedidos de complementação pedagógica e	Auxiliar o coordenador	Processuais, legais,	Instruir corretamente os processos

exercícios domiciliares;		tecnológicas e de sistemas	administrativos, conhecer as legislações pertinentes ao tema, prestar informações claras aos interessados
XII - Validar disciplinas cursadas em outras instituições, obedecida a legislação pertinente;	Executar a tarefa	Processuais, legais, tecnológicas e de sistemas	Instruir corretamente os processos administrativos, conhecer as legislações e regulamentos sobre o tema, alimentar os sistemas acadêmicos com as disciplinas validadas
XIII - Verificar o cumprimento do currículo do curso e demais exigências para a concessão de grau acadêmico aos alunos concluintes;	Executar a tarefa	Processuais, legais, tecnológicas e de sistemas	Saber identificar nos sistemas acadêmicos se o aluno integralizou o curso, prestar informações claras e objetivas aos interessados, instruir corretamente processos de pedidos de expedição de diploma
XIV - Decidir sobre pedidos de colação de grau em caráter de excepcionalidade;	Auxiliar o coordenador	Processuais, legais, tecnológicas e de sistemas	Instruir corretamente os processos administrativos, conhecer as legislações pertinentes ao tema, dar orientações claras aos interessados
XV - Promover a integração com os Departamentos;	Executar a tarefa juntamente com o coordenador	De comunicabilidade	Estabelecer boa comunicação com os demais Departamentos da UFSC sabendo expressar-se verbalmente e por escrito, conhecer as atribuições dos departamentos em relação à graduação
XVI - Instaurar processo disciplinar em razão de denúncias que envolvam integrante do corpo discente, observado o disposto neste Regulamento;	Executar a tarefa com o aval do coordenador	Processuais, legais, de comunicabilidade e tecnológicas e de sistemas	Instruir corretamente os processos administrativos e encaminhá-los às instâncias envolvidas, conhecer as legislações pertinentes ao tema, prestar esclarecimentos e orientar os interessados
XVII - Coordenar as atividades teórico-metodológicas do projeto pedagógico do curso, em todas as suas modalidades;	Auxiliar o coordenador	Processuais e legais	Conhecer as legislações e o projeto pedagógico do curso, manter organizados os materiais sobre o tema
XVIII - Coordenar os processos de reestruturação e avaliação do	Auxiliar o coordenador	Processuais e legais	Conhecer as legislações e o currículo do curso

currículo do curso;			
XIX - Propor as políticas de capacitação pedagógica e coordenar as suas ações;	Auxiliar o coordenador	Processuais e legais	Saber os fluxos dos processos administrativos e conhecer as legislações
XX - Atuar como interlocutor do Curso;	Executar a tarefa em conjunto com o coordenador	Comunicabilidade	Estabelecer boa comunicação com alunos, professores, setores e comunidade da UFSC
XXI - Coordenar o levantamento bianual da inserção dos egressos do Curso no mercado de trabalho;	Executar a tarefa	Tecnológicas e de sistemas	Fazer o levantamento dos dados nos sistemas utilizados, organizar os dados para disponibilizá-los
XXII - Promover a articulação com o Escritório de Assuntos Internacionais e a Central de Carreiras da PREG, objetivando a participação de alunos em atividades afetas as respectivas áreas de competência;	Executar a tarefa em conjunto com o coordenador	Processuais, tecnológicas e de sistemas e de comunicabilidade	Estabelecer boa comunicação com o setor envolvido, informar os dados solicitados para a inserção dos alunos nas atividades
XXIII - Zelar pelo cumprimento e divulgação deste Regulamento junto aos alunos e professores do Curso;	Executar a tarefa	Processuais, legais e de comunicabilidade	Ter boa comunicação com alunos, professores e comunidade da UFSC oferecendo orientação sobre o Regulamento
XXIV - Delegar competência para execução de tarefas específicas;	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
XXV - Superintender as atividades da secretaria do Colegiado do Curso;	Executar a tarefa em conjunto com o coordenador	Processuais, legais e tecnológicas e de sistemas	Saber os fluxos dos processos administrativos, conhecer as legislações, utilizar a redação oficial para redigir atas e outros documentos utilizando os softwares disponíveis
XXVI - Exercer outras atribuições previstas em lei, neste Regulamento ou no Regimento do Curso. (UFSC, 2018)	Executar a tarefa	Processuais, legais, de comunicabilidade, tecnológicas e de sistemas e interpessoais	Saber os fluxos dos processos administrativos, conhecer as legislações, saber utilizar os sistemas de informática, utilizar a redação oficial e ter boa relação com os envolvidos nas atividades da graduação da UFSC

Fonte: elaborado pela autora, 2021

O quadro a seguir apresenta as atividades descritas na Resolução Normativa 17/CUn/97, que dispõe sobre o Regulamento dos Cursos de Graduação da UFSC, relacionadas ao CHA, descrevendo as competências necessárias para executá-las, indicadas pelos TAEs e coordenadores.

Quadro 16 - Atividades descritas na Resolução 17/CUn/97 e competências requeridas

Atividade descrita na resolução	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
I - Convocar e presidir as reuniões do Colegiado do Curso, com direito a voto, inclusive o de qualidade	Legislações concernentes aos cursos de graduação, redação oficial	Boa escrita, organização	Estar atento aos prazos, utilizar a redação oficial
II - Representar o Colegiado junto aos órgãos da Universidade;	Legislações concernentes aos cursos de graduação, sistemas acadêmicos, SPA e setores envolvidos no trâmite	Organização, instrução e encaminhamento correto de processos administrativos	Saber portar-se diante dos órgãos no papel do Colegiado, comprometimento com o órgão que representa
III- Executar as deliberações do Colegiado;	Legislações concernentes aos cursos de graduação, sistemas acadêmicos, SPA e setores envolvidos no trâmite	Organização, instrução e encaminhamento correto de processos administrativos	Estar atento às decisões do colegiado para colocá-las em prática e estar atento aos prazos
IV - Designar relator ou comissão para estudo de matéria a ser decidida pelo Colegiado;	Legislações concernentes aos cursos de graduação, sistemas acadêmicos, SPA e setores envolvidos no trâmite	Organização, instrução e encaminhamento correto de processos administrativos	Estar atento aos prazos
V - Decidir, ad referendum, em caso de urgência, sobre matéria de competência do Colegiado;	Legislações concernentes aos cursos de graduação, sistemas acadêmicos e SPA	Organização, instrução e encaminhamento correto de processos administrativos	Estar atento aos prazos
VI - Elaborar os horários de aula, ouvidos os Departamentos envolvidos;	Legislações concernentes aos cursos de graduação, sistemas acadêmicos, SPA e setores envolvidos no trâmite	Organização, encaminhar relatórios e documentos, providenciar e encaminhar o cadastro de turmas, alimentando os sistemas acadêmicos	Estar atento aos prazos, operar os sistemas acadêmicos
VII - Orientar os alunos quanto à matrícula e integralização do Curso;	Legislações concernentes aos cursos de graduação trâmites de matrícula de alunos e integralização dos cursos	Proatividade, boa comunicação, empatia organização	Comprometer-se com os alunos prestando as devidas orientações, estar atento aos prazos, ser impessoal

VIII - Indicar ao DAE, ouvidos os Departamentos envolvidos, as disciplinas que serão oferecidas à matrícula em cada período letivo;	Disciplinas oferecidas pelo curso, sistemas acadêmicos, SPA, setores envolvidos no trâmite	Organização, instrução e encaminhamento correto de processos administrativos e correta alimentação dos sistemas acadêmicos	Estar atento aos prazos estabelecidos pela PROGRAD comunicando ao DAE as disciplinas que serão oferecidas
IX – Analisar e decidir os pedidos de transferência e retorno;	Legislações concernentes aos cursos de graduação, sistemas acadêmicos, SPA e setores envolvidos no trâmite	Organização, instrução e encaminhamento correto de processos administrativos e correta alimentação dos sistemas acadêmicos	Estar atento aos prazos para auxiliar o coordenador
X - Decidir sobre pedidos de expedição e dispensa de guia de transferência;	Legislações concernentes aos cursos de graduação, sistemas acadêmicos, SPA e setores envolvidos no trâmite	Organização, instrução e encaminhamento correto de processos administrativos e correta alimentação dos sistemas acadêmicos	Estar atento aos prazos e editais
XI - Decidir sobre pedidos de complementação pedagógica e exercícios domiciliares;	Legislações concernentes aos cursos de graduação, sistemas acadêmicos, SPA e setores envolvidos no trâmite	Organização, instrução e encaminhamento correto de processos administrativos e correta alimentação dos sistemas acadêmicos	Estar atento aos prazos para auxiliar o coordenador e os alunos que solicitam esses serviços
XII - Validar disciplinas cursadas em outras instituições, obedecida a legislação pertinente;	Legislações concernentes aos cursos de graduação, sistemas acadêmicos, SPA e setores envolvidos no trâmite	Organização, instrução e encaminhamento correto de processos administrativos e correta alimentação dos sistemas acadêmicos	Estar atento aos prazos para auxiliar o coordenador
XIII - Verificar o cumprimento do currículo do curso e demais exigências para a concessão de grau acadêmico aos alunos concluintes;	Legislações concernentes aos cursos de graduação, currículo do curso, sistemas acadêmicos, SPA e setores envolvidos no trâmite	Organização, instrução e encaminhamento correto de processos administrativos e correta alimentação dos sistemas	Estar atento aos prazos, orientar devidamente os alunos em suas dúvidas sobre o tema

		acadêmicos	
XIV - Decidir sobre pedidos de colação de grau em caráter de excepcionalidade;	Legislações concernentes aos cursos de graduação, currículo do curso, sistemas acadêmicos, SPA e setores envolvidos no trâmite	Organização, instrução e encaminhamento correto de processos administrativos e correta alimentação dos sistemas acadêmicos	Estar atento aos prazos para auxiliar o coordenador e orientar o aluno interessado
XV - Promover a integração com os Departamentos;	Legislações concernentes aos cursos de graduação e setores envolvidos no trâmite	Proatividade, instrução e encaminhamento correto de processos administrativos e correta alimentação dos sistemas acadêmicos	Manter boa comunicação com os Departamentos fornecendo informações e dados providos da coordenação de curso
XVI - Instaurar processo disciplinar em razão de denúncias que envolvam integrante do corpo discente, observado o disposto neste Regulamento;	Legislações concernentes aos cursos de graduação e setores envolvidos no trâmite	Organização, instrução e encaminhamento correto de processos administrativos e correta alimentação dos sistemas acadêmicos	Estar atento aos prazos para auxiliar o coordenador, prestar orientações aos interessados de forma clara
XVII - Coordenar as atividades teórico-metodológicas do projeto pedagógico do curso, em todas as suas modalidades;	Projeto pedagógico do curso	Organização e disposição de informações sobre as atividades teórico-metodológicas do projeto pedagógico do curso	Estar atento aos prazos para auxiliar o coordenador, atualizar-se das atividades do projeto pedagógico do curso
XVIII - Coordenar os processos de reestruturação e avaliação do currículo do curso;	Legislações concernentes aos cursos de graduação e setores envolvidos no trâmite	Organização da documentação, instrução e encaminhamento de processos de reestruturação e avaliação do currículo do curso.	Estar atento aos prazos para auxiliar o coordenador
XIX - Propor as políticas de capacitação pedagógica e coordenar as suas ações;	Legislações concernentes aos cursos de graduação e setores envolvidos no trâmite	Organização, auxílio ao coordenador	Estar atento aos prazos para auxiliar o coordenador
XX - Atuar como interlocutor do Curso;	Legislações concernentes aos cursos de graduação	Proatividade, empatia, prestação de	Boa comunicação com a comunidade atendida pelo curso

		informações acerca de todas as atividades desenvolvidas na coordenadoria	prestando informações e orientações
XXI - Coordenar o levantamento bi-anual da inserção dos egressos do Curso no mercado de trabalho;	Sistemas acadêmicos	Organização, consulta dos dados nos sistemas acadêmicos	Disponibilizar com precisão e rapidez os dados solicitados
XXII - Promover a articulação com o Escritório de Assuntos Internacionais e a Central de Carreiras da PREG, objetivando a participação de alunos em atividades afetas as respectivas áreas de competência;	Legislações concernentes aos cursos de graduação, currículo do curso, sistemas acadêmicos, SPA e setores envolvidos no trâmite	Proatividade, organização, disponibilizar os dados necessários sobre dos estudantes	Estar atento aos prazos e fluxos de processos para auxiliar o coordenador
XXIII - Zelar pelo cumprimento e divulgação deste Regulamento junto aos alunos e professores do Curso;	Legislações concernentes aos cursos de graduação, regimento do curso	Organização, prestação de informações acerca de todas as normas do regulamento dos cursos de graduação	Boa comunicação
XXIV - Delegar competência para execução de tarefas específicas;	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
XXV - Superintender as atividades da secretaria do Colegiado do Curso;	Legislações concernentes aos cursos de graduação, regimento do curso	Organização, subsidiar o Colegiado do Curso nas necessidades de atividades administrativas	Estar atento aos prazos e fluxos de processos para auxiliar o coordenador
XXVI - Exercer outras atribuições previstas em lei, neste Regulamento ou no Regimento do Curso. (UFSC, 2018)	Legislações concernentes aos cursos de graduação, regimento do curso	Proatividade, organização, seguir as regras estabelecidas no regulamento e/ou no regimento	Boa comunicação, atenção às regras para utilizá-las e repassá-las corretamente

Fonte: elaborado pela autora, 2021

Depreende-se dos dados que as principais competências alvitadas pelos entrevistados são as legais, que contém o conhecimento das legislações e regulamentações governamentais e específicas da UFSC sobre a graduação de estudantes, além do currículo do curso, projeto pedagógico e estrutura de disciplinas do curso; seguidas das competências processuais, para criar, instruir e tramitar processos administrativos corretamente; das competências tecnológicas e de sistemas de informática, para alimentar os sistemas

acadêmicos que contém todas as informações sobre as atividades e históricos dos alunos, para utilizar os sistemas administrativos e outras ferramentas de software que venham a contribuir para a organização e execução das atividades da coordenadoria; e das competências pessoais, como proatividade, organização, pontualidade e empatia, além de competências de relacionamento com alunos, professores, outros TAEs e comunidade externa da UFSC.

Das competências encontradas, destaca-se a parte do CHA relativa ao conhecimento, necessário para o desenvolvimento de cada uma destas competências.

Esta percepção conecta-se com a teoria de Probst (2002), onde conhecimento é o conjunto que inclui cognição e habilidades utilizados para resolver problemas, composto por teoria e prática, normas e formas de agir, e está sempre ligado a pessoas, sendo por elas construído, pensamento reforçado por Rufatto Jr (2008), definindo o indivíduo como figura central no processo de aprendizagem e geração de conhecimento, pois é ele quem necessita e vai buscar a fonte do conhecimento para amparar suas ações no ambiente organizacional. O conhecimento é ação, envolvendo crenças e compromisso, sendo criado sempre para um fim (NONAKA E TAKEUCHI, 2018).

Pode-se concluir, desta forma, que o conhecimento é a parte do CHA crucial aos TAEs nas coordenadorias de curso de graduação e precisa ser pensado, armazenado e difundido, transformando informações ou experiências particulares em um produto usufruível por toda a organização, como afirma Probst (2002).

Após enumeradas pelos entrevistados as principais competências necessárias ao trabalho, buscou-se conhecer quais as dificuldades em relação à falta de uma ou mais dessas competências quando o servidor inicia suas funções na coordenadoria.

#### 4.6 DIFICULDADES ENCONTRADAS NA EXECUÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES DAS COORDENADORIAS DE CURSO DE GRADUAÇÃO NA CHEGADA DO NOVO SERVIDOR

Na pretensão de atender aos objetivos específicos b – compreender junto ao servidor recém-aloçado as dificuldades enfrentadas no desempenho de sua rotina de trabalho; e c – conhecer quais são as dificuldades encontradas no andamento do setor de trabalho quando da chegada do novo servidor, solicitou-se aos TAEs e coordenadores que discorressem sobre as mesmas.

Os entrevistados TAEs relataram dificuldades quanto à falta de instruções prévias e desconhecimento de sistemas e normas. O entrevistado T1 manifestou estas dificuldades dizendo que “No início tudo é novo. Tudo você não sabe fazer. Perguntava para o coordenador, mas algumas coisas nem ele sabia”.

O respondente T2 corrobora a impressão de T1: “Não sabia qual resolução regia, não sabia o regimento do curso e as diretrizes que regiam o curso específico da engenharia”.

A resposta de T3 vai ao encontro das dificuldades apresentadas por T1 e T2: “Nem tinha acesso ao sistema CAGR e precisava acessar. Quanto às demandas, perguntava para o coordenador e para o colega da outra coordenadoria e me servia das páginas dos órgãos ligados às demandas”.

A dificuldade de não conhecer o setor, suas demandas, as legislações vigentes concernentes aos cursos de graduação e desconhecer os sistemas administrativos utilizados também são citadas por outros TAEs:

Aconteceu de dizer, olha, eu não sei, vou anotar seu e-mail e vou retornar. O desafio foi aquele. É que as demandas não esperavam. Tu vais recebendo e correndo atrás da informação. (T5)

Saber quais eram as minhas tarefas. Essa é a verdade. Quando eu cheguei, cheguei sem saber para onde eu ia. Eu lembro de ter ficado um dia e meio ou dois, só assistindo o coordenador, e não ficou muito claro quais eram as atividades. (T6)

Entrei ali e ninguém disse, ó está aí a resolução 17. Depois que fui saber e comecei a procurar. No começo tu nem sabes se existe algum regimento. Tu vais pesquisar e abrir tudo o que pode. O CAGR tem um FAC que não ajuda em nada. Tu vais buscando e vai na sorte. Tentativa e erro. (T9)

Aprender a mexer no CAGR. O servidor chega e não tem a mínima ideia e não tem ninguém para te ajudar. A gente não sabe nem ao certo quais as pessoas que a gente tem que contatar. (T10)

As instruções não foram suficientes. No início tive muitas dificuldades, principalmente por informações desconstradas. (T11)

De acordo com os entrevistados, estes não tiveram preparo prévio para assumirem suas funções na coordenadoria de curso. Os relatos dão conta de um início de trabalho no setor sem que os servidores tivessem o mínimo de familiaridade e informações sobre o papel das coordenadorias de curso na estrutura da UFSC, na vida dos professores e alunos e da comunidade em geral, trazendo dificuldades para os TAE recém-chegados e para os demais envolvidos nos processos geridos pelas coordenadorias, por não terem prontamente atendidas suas necessidades.

Pelo que se pôde observar nas entrevistas, os TAEs não tinham experiências anteriores em coordenadorias de curso de graduação na UFSC, incorrendo em dúvidas,

insegurança na execução das tarefas, morosidade e outras implicações importantes no andamento do setor.

Dada a situação expressa da falta das competências processuais e tecnológicas e de sistemas de informática requeridas nas coordenadorias, ainda investigando as dificuldades encontradas, questionou-se aos TAEs se necessitaram recorrer a outro servidor em outra unidade administrativa da UFSC e qual a periodicidade desta necessidade de consulta.

O entrevistado T6 expressou que precisou recorrer à colega de outra coordenadoria mais próxima e outras unidades e ainda demonstrou preocupação com a colega quanto a esta premência de informações, declarando:

Eu perguntava para servidora da outra coordenadoria, mas tinha vezes que a paciência dela também ia se esgotando, coitadinha. Eu perguntava muito. Perguntava no departamento, cheguei a ligar para outras coordenadorias também e para o DAE, o pessoal do DAE me ajudou muito.

A resposta do entrevistado T1 descreve estratégias usadas para conseguir as informações necessárias, recorrendo a outros colegas e ainda afirmando que “(...) saía pela UFSC procurando a informação sempre que não sabia executar alguma tarefa”.

Buscando aprofundar o tópico sobre as dificuldades encontradas, perguntou-se aos TAEs qual a periodicidade desta consulta a outros colegas e setores da UFSC.

A periodicidade indicada pelos entrevistados é significativa por apontar a necessidade de ajuda frequente no início das atividades do TAE na coordenadoria, de acordo com os entrevistados T5, T7 e T9 respectivamente:

Sim. Sempre, no início. Sei lá, no primeiro mês foi bastante. Nos três primeiros meses visitas recorrentes e aí devagarzinho foi com dúvidas pontuais.

Até quando fechou um ciclo, porque nosso trabalho é semestral, as coisas se repetem. Só quando surgia algo novo, aí tinha que perguntar.

A servidora anterior, enquanto ainda estava na UFSC, me ajudou muito, eu ligava para ela. Mas também não ficava abusando porque não era uma coisa formal.

Denota-se, neste ponto, que ao iniciar seu trabalho na coordenadoria de curso de graduação o TAE busca informações de outros colegas de outras coordenadorias e setores para adquirir as competências legais, processuais e tecnológicas e de sistemas de informática, relativas às suas tarefas e suas formas de execução, expressando iniciativa em aprender.

Ressalta-se, porém, que para o desenvolvimento de competências essa não é a melhor alternativa, mas sim a possível existente, conforme os relatos dos entrevistados.

Dutra (2019) considera ações informais para o desenvolvimento de competências, mas reforça ser mais importantes as formais, baseadas em conteúdos programáticos, metodologias de ensino, instrução ou orientação, material didático e agenda definida.

Não se detectou nas entrevistas com os TAEs que estes tenham informação sobre uma iniciativa institucionalizada para desenvolver as competências deles exigidas nas coordenadorias de curso de graduação.

Consonante com os apontamentos dos TAEs, os coordenadores descreveram opiniões semelhantes sobre as dificuldades que enfrenta o novo TAE no setor.

Os entrevistados frisaram a falta de conhecimento dos sistemas administrativos e da legislação:

Não conhecer os processos. Tudo tem que ser ensinado e isso impacta nas demandas da coordenadoria. (C1)

Não conhecer os processos. No nosso caso o servidor aprendeu com o outro, mas esse outro ainda bem que tinha paciência, porque às vezes ele pode não ter, não é? Porque claro que atrapalha um pouco. O técnico chega com a formação geral, mas tem muitas peculiaridades por setor. (C4)

Lidar com o sistema acadêmico, entender os processos. Independente do sistema, o TAE vai ter esse primeiro contato. Os sistemas são um primeiro elemento choque que o servidor enfrenta. Deveria ter um treinamento. (C6)

Falta do conhecimento dos sistemas, legislação. (C8)

Mais uma vez é apontada a lacuna das competências legais, processuais e tecnológicas e de sistemas como entrave na execução das demandas nas coordenadorias.

Remete-se aqui ao pensamento de Alles (2006), onde a formação é de suma importância para diminuição do hiato entre competências requeridas e existentes, devendo ser adotada pela organização para a transmissão de conhecimentos e desenvolvimento de competências para melhor adequar a pessoa a seu posto, visando pôr o sujeito em ação.

Os coordenadores, quando questionados sobre as dificuldades de gerir os novos TAEs relataram que a responsabilidade de capacitar o servidor recai sobre o coordenador, que perde tempo de trabalho e nem sempre domina as demandas que são incumbência do TAE, o que dificulta a capacitação, tendo que buscar alternativas para tal:

Esse tempo para preparar o TAE. O que faço é pedir ajuda a outros colegas professores e TAEs. (C1)

Ter que parar o que está fazendo para treiná-lo, se não houver um treinamento pelo TAE que está saindo. Muitos coordenadores não sabem as rotinas. (C8)

A falta de preparo sendo que a coordenadoria também não dispõe de tempo pra isso. (C3)

Tais pensamentos sobre a sobrecarga do coordenador e a falta de tempo para capacitar o servidor reafirmam a necessidade que o TAE tem de questionar colegas de outras coordenadorias para conseguir executar suas tarefas, servindo-se apenas da formação informal, deveras importante e significativa, mas que não pode ser a única fonte para o desenvolvimento de competências.

Procurou-se então saber se as dificuldades encontradas pelos servidores ecoam no andamento das atividades das coordenadorias de graduação como estabelecido no objetivo específico c – conhecer quais são as dificuldades encontradas no andamento do setor de trabalho quando da chegada de um novo servidor – questionando-se os coordenadores de curso.

É pertinente lembrar que alguns coordenadores não passaram pela experiência de receber um novo servidor na coordenadoria, então solicitou-se que imaginassem a situação e quais seriam as dificuldades na opinião deles.

Os sujeitos de pesquisa descreveram preocupação em relação à excelência do serviço prestado e a responsabilidade do papel da coordenadoria:

A coordenadoria não é um lugar que vai ter resultados positivos com a chegada de um TAE que não foi preparado. (C2)

Não tem como dar certo. Se eu for ajudar, eu vou gastar mais tempo do que fazer eu mesmo o trabalho. (C3)

(...) se o servidor novo chega, por exemplo, no início ou no fim do semestre, nós teríamos muitos problemas. Seria uma carga enorme de atividades que ele receberia sem conhecer, seria uma confusão enorme. Isso depende de treinamento, que é comum em qualquer função que você venha a exercer como novato. São muitas demandas, nesse caso em específico, vindas de diversas fontes, tanto de nós professores quanto dos alunos. (C5)

Seria muito complicado. Morosidade, tudo ficaria mais devagar, complicações em matrículas, impacta em uma série de coisas. (C6)

Não consigo nem imaginar. Se acontecesse comigo, ia dar um baque grande na Coordenação do Curso. Eu não teria como ajudar, porque eu não sei como é que são esses procedimentos. Não são pequenas as implicações disso, e vai gerar problemas grandes, vai desabar rápido, gerar problemas para os alunos, para os professores e para a própria Coordenação. Prazos, portarias e resoluções que serão perdidas. Demandas de repassar a informação de alunos, de laboratórios, de sei lá o que. Vai gerar muitos problemas, e alguns desses tem prazos que não tem como reverter depois. (C7)

O TAE já estava lá, graças a Deus (...) se chegasse um servidor novo, totalmente leigo seria catastrófico dada a complexidade dos processos que a gente tem. Isso pode levar a problemas legais, uma informação incorreta pode acarretar um semestre a mais para aluno, por exemplo. Pode ter implicações bastante graves. Levaria muito tempo para se adaptar e a gente não tem esse tempo com a dinâmica dos cursos.

Hoje, na coordenadoria, sem o TAE que está lá, estaríamos num mato sem cachorro.  
(C2)

Depreende-se das afirmações que os hiatos de competências afetam o funcionamento das coordenadorias, ficando os processos suscetíveis a erros, morosidade e implicações na vida de estudantes, professores e missão da instituição.

A visão dos coordenadores manifesta o receio de terem comprometidas as atividades da coordenadoria de curso caso o novo servidor não apresente as competências necessárias para a execução de seu trabalho, repercutindo na vida acadêmica do aluno com implicações em matrículas, prazos, integralização de curso, processamento de avaliações entre tantas outras; na vida do servidor docente que não obterá as informações necessárias para estruturar suas disciplinas, orientações de trabalhos de conclusão de curso, lançamento de notas e muitas outras atividades e por fim na excelência da prestação dos serviços da UFSC à sociedade.

Os achados corroboram as considerações de Moreira (2018) que entende existirem em um determinado contexto organizacional singularidade de atividades que requerem do profissional conhecimentos, habilidades e atitudes específicos. De acordo com o autor, para a execução de tarefas particulares a um setor são necessárias competências distintas e é preciso desenvolvê-las.

Neste íterim do desenvolvimento de competências, perguntou-se aos TAEs e coordenadores se existe alguma iniciativa de informação ou instrução ao servidor recém-chegado à coordenadoria. Aos coordenadores ainda se inquiriu de que forma isto é feito e em que se baseia.

Os TAEs em sua maioria disseram não haver instruções formalmente estruturadas referentes às tarefas a serem executadas, como atestam as falas dos entrevistados T5, T8 e T6 nesta ordem:

Não. O coordenador pediu para olhar o calendário acadêmico, onde dá pra ver em que momento se estava e o que precisava ser feito. Agora, como fazer eram outros quinhentos. Eu lembro que fui na direção do centro resolver alguma coisa e uma servidora de lá disse que tinha um bechmark na página do CTC. Aí eu fui ver. As rotinas eram repassadas grosso modo pelo coordenador e o colega da outra coordenação ensinava como fazer, sinalizando alguma coisa importante que eu não podia esquecer.

Quem me passou foi o Secretário do Centro, havia uma secretária que em pouco tempo saiu, é bom tu olhar o calendário acadêmico. O Coordenador disse que era bom ver o regulamento do curso, isso é o eixo guia do teu serviço.

Em absoluto, não. Porque quem tava lá era só o coordenador e ele não tinha a instrução pra passar. Se eu perguntava tinha a informação, se não perguntasse não tinha. Chegamos a ter uma reunião com o pessoal da PRODEGESP, perguntaram o que a gente achava que deveria ter para quem tá ingressando. Falei, “gente, eu cheguei na coordenadoria agora, não tem nenhum outro servidor lá”. A pessoa tinha

se aposentado. Nem que fosse em outra coordenadoria, para aprender as rotinas. Eu não tive nada. A resposta foi “ah, esse é um problema recorrente” e seguiram para o próximo assunto da reunião.

Pode-se deduzir das falas a falta sentida pelos TAEs de instruções para o cumprimento de suas tarefas, não havendo responsáveis determinados para proceder a esta instrução, sendo esta fornecida sob demanda e sem um roteiro definido.

Antonello (2010) afirma ser necessária a intervenção de facilitadores (responsáveis pelos processos de aprendizagem na organização) que fomentem as práticas necessárias à aprendizagem.

Nos discursos dos coordenadores, o cenário descrito pelos TAEs encontra adesão, pois os mesmos afirmam não haver ações de instrução formalmente instituídas, sendo as instruções repassadas à medida que surgem as demandas na coordenadoria. A manifestação dos coordenadores abaixo exemplifica este achado:

A gente senta, conversa sobre o assunto que deve ser resolvido. Eu interpreto a legislação, ofícios circulares e converso, explico como entendo, ela contribui com senso crítico. (C1)

Fazemos reuniões e como temos proximidade pessoal, mantemos a comunicação e nos baseamos na legislação e fluxo de processos. (C2)

Na verdade, não. Ele faz toda a parte administrativa. Eu tenho acesso às informações também, a gente compartilha. (C6)

Eu verifico com ele, se ele recebeu a demanda também. Às vezes ele não recebeu, quando deveria ter recebido. É muito mais no dia a dia. Às vezes eu recebo e eu tenho que passar para ele (...) vejo se está tudo claro para ele. Eu entendi assim, o que tu achas? Vale a pena consultar o DEN? Às vezes a gente procura consultar instâncias superiores. Se ainda não resolver, procura enviar mensagem para alguém do DEN. Procuro contatar outros coordenadores, que eu já tenho contato. Principalmente alguns que eu tenho mais proximidade. Geralmente surge uma tensão, a gente não sabe como resolver, como interpretar. Às vezes a gente pega a resolução e não está clara, e quem a emitiu não dá o suporte necessário pra botar em prática. Às vezes leva uma ou duas semanas pra tentar resolver. (C7)

Segundo as respostas o TAE que ainda não desenvolveu as competências necessárias, depende da orientação do coordenador para executar suas tarefas.

Aprofundando a questão acima, questionou-se aos coordenadores se desenvolvem ações de armazenamento de informações e dados que facilitem o trabalho do novo TAE no setor, de que forma são feitas, onde se localizam e sua periodicidade de atualização.

Através das respostas observou-se não haver armazenamento das informações necessárias ao desenvolvimento das atividades dos TAES. Um dos argumentos para a não existência se encontra na quantidade de trabalho do coordenador, que acumula esta função com a de docente, não encontrando tempo hábil para fazê-lo.

Alguns entrevistados citaram a necessidade do armazenamento das informações no sentido de tornar a execução das demandas sistematizada, o que auxiliaria no enfrentamento das situações, tendo sido algumas iniciativas isoladas relatadas. Outro ponto destacado foi a necessidade de uniformização das ações de forma institucional para que os procedimentos relativos aos processos encaminhados pela coordenadoria fossem igualmente tratados em todas as coordenadorias de graduação.

As falas a seguir ilustram estas opiniões:

Ainda não há nada sistematizado. Algumas atividades, por exemplo, como matrícula, já tem um texto padrão e formulários. E como temos muitas demandas às vezes não dá tempo de sistematizar. (C1)

Eu instituí alguns procedimentos novos, como formulários para requerer as demandas, principalmente as que não são comuns. E todos os procedimentos em formulários para organizar e manter o registro. Isso para nosso consumo e se mostrou bastante efetivo. Nós tínhamos demandas posteriores que acabaram indo pra colegiado e essas informações ajudaram a sustentar argumentações e decisões. (C2)

Acredito que também é necessária uma uniformização de processos, pois cada coordenadoria faz de um jeito. A UFSC deveria ter um setor que estabelece as rotinas, pra que todos falem a mesma língua, isso é gestão. Muitas coisas nessa nossa gestão, começamos a tentar fazer para guardar essas informações, como por exemplo, no caso da falta de TAE ou de ausência também do coordenador. Nós temos tentado formar um banco de informações nossas, de nossos processos. Para que um desavisado consiga pelo menos se orientar. (C6)

O conhecimento não é tratado, formalizado, registrado e escrito. Eu noto isso. Tratar o conhecimento e, principalmente, registrar isso é fundamental. (C3)

Não temos mapeamento. Temos os regimentos do curso, do departamento, dos estágios. Uma trilha de procedimentos é a da experiência acumulada, por isso que eu te falo que 90% hoje é o TAE. Ele já tem todos os procedimentos arraigados. Mas de fato esse questionamento me acendeu uma luz. Temos que fazer isso. (C2)

Em relação aos achados, pode-se concluir que os sujeitos percebem a importância de processos formalizados de instrução, de mapeamento e armazenamento do conhecimento, fornecendo insumos para a aprendizagem dos processos presentes no cotidiano das coordenadorias de curso para balizar as ações do TAE que recém iniciou sua jornada na coordenadoria, porém o coordenador não possui tempo hábil para tanto, com o acúmulo de funções e tarefas e que deveria ser a instituição a tratar destas operações.

Bruni (2005) defende que a aprendizagem organizacional planejada e a implantação de atividades para a transferência do conhecimento, pode agilizar o desenvolvimento de competências para que o indivíduo possa apresentar respostas organizacionais com maior celeridade, ou seja, à instituição cabe tomar a frente na formação do servidor não imputando

esta responsabilidade ao gestor direto do setor, já que as coordenadorias de curso existem em todos os centros de ensino da UFSC.

O quadro a seguir expressa as principais dificuldades apontadas por TAEs e coordenadores no início do exercício do TAE na coordenadoria de curso de graduação:

Quadro 17 - Principais dificuldades encontradas no início do exercício do TAE na coordenadoria de curso de graduação segundo TAEs e Coordenadores

Desconhecimento do setor, seu papel e demandas
Desconhecimento das legislações pertinentes à graduação como resoluções, regimento e diretrizes do curso
Desconhecimento dos sistemas (softwares) utilizados e suas funcionalidades
Desconhecimento dos fluxos de processos

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

Em razão da importância das coordenadorias de curso na estrutura da UFSC, por executarem os processos e ações administrativas que contemplam todos os dados da formação dos estudantes, para conhecer mais sobre os impactos de um novo TAE na coordenadoria de curso entrevistou-se o diretor do Departamento de Administração Escolar, devidamente caracterizado no item 4.2 – caracterização dos sujeitos – pois esta unidade administrativa depende das atividades das coordenadorias de curso de graduação no andamento de suas próprias incumbências.

Perguntado sobre se já havia se deparado com novos servidores em coordenadorias de coordenação de cursos de graduação, sua resposta foi afirmativa, tendo apontado uma rotatividade expressiva dos TAES nas coordenadorias e frisado ter o DAE que assumir as tarefas destes servidores se o coordenador não conseguir ou puder fazê-lo:

Sim. Isso acontece, sempre aconteceu e vai acontecer. Todo ano. Existe uma rotatividade bastante grande. É uma função em que as pessoas ficam bastante tempo, mas acontece. Os TAEs nas coordenadorias é que são os verdadeiros coordenadores, que resolvem tudo. No CTC temos vários exemplos. Essa mudança para a sequência dos trabalhos é muito ruim. A gente infelizmente teve um caso que o servidor veio a falecer. Com certeza será substituído, e se o coordenador não for bem presente pra fazer esse trabalho, a gente acaba tendo que fazer o trabalho.

Lembra-se que o diretor do DAE fala dos TAEs em todas as coordenadorias de graduação da UFSC.

O entrevistado indicou dificuldades na realização das responsabilidades de sua unidade quando da chegada de um novo TAE em uma coordenadoria que não está devidamente capacitado para a execução das demandas necessárias ligadas ao DAE,

requerendo do entrevistado e de outros servidores do DAE orientações, o que toma tempo de trabalho.

O diretor do DAE ainda considerou o tema do presente estudo importante, para diminuir as lacunas de competências dos TAEs, conseqüentemente auxiliando o DAE, que não necessitaria dar tanto respaldo ao servidor recém-chegado na coordenadoria:

Hoje tem secretários novos que todos os dias eu recebo e-mail, pedindo instruções, pedindo para sanar dúvidas. Isso demanda tempo. A gente faz o possível pra atender. Por isso achei o teu trabalho bem importante para que a UFSC depois use, seja replicado na PROGRAD, no Departamento de Ensino.

Solicitou-se ao entrevistado que listasse os principais problemas vivenciados na chegada do novo servidor em uma coordenadoria de curso de graduação. Foram reiterados os problemas com o dispêndio de tempo desta unidade para orientar o novo TAE e processos instruídos de maneira errônea ou incompleta, além do não cumprimento de prazos do calendário acadêmico, gerando problemas com os estudantes, que não são devidamente atendidos nos pedidos de matrícula, ajuste de matrícula entre outros procedimentos, segundo o entrevistado:

Os problemas mais comuns são ter que fazer essa instrução, a disponibilidade, porque leva mais tempo pra fazer uma atividade, pois um processo vem instruído de forma errada, ou faltando algo. O cumprimento de prazos, que está no calendário, mas a pessoa não tomou conhecimento. Por consequência, problemas com os alunos, de matrícula, de ajuste. Isso tudo gera bastante complicação (...) com novos servidores, o DAE acaba recebendo uma demanda muito grande pedindo orientações, embora a gente mande todo o encaminhamento, tentando ser o mais claro possível. Mas mesmo assim, ainda tem dúvidas e o DAE além de todas as suas atribuições precisa sanar essas dúvidas.

Neste sentido ainda perguntou-se quais os tipos de serviços são mais requisitados às coordenadorias. Segundo a visão do diretor, os principais serviços dizem respeito aos procedimentos relacionados às matrículas dos alunos, pois são as coordenadorias que alimentam os sistemas utilizados pelo DAE e possibilitam os trâmites pertinentes à vida acadêmica do estudante e também dos novos estudantes que ingressarão posteriormente na universidade:

A principal é a matrícula dos calouros, que a coordenadoria tem que receber a documentação e alimentar lá no sistema. Isso vai subsidiar pro DAE a realização da chamada de novos candidatos. A orientação da matrícula para que o aluno tenha uma integralização de currículo completa, confirmação da integralização do currículo do aluno no processo de diploma, isso é uma demanda muito importante, responsabilidade da coordenadoria, que tem que atestar essa integralização. Tem que verificar se ele fez todas as disciplinas pra integralizar o curso, e tramitar o processo para os devidos setores.

O entrevistado foi também indagado se existem dificuldades quando o TAE está há mais tempo na coordenadoria, ao que respondeu negativamente, explicitando serem os TAEs com mais tempo de coordenação de curso capazes de atender às demandas feitas pelo DAE:

Com os TAEs antigos não tenho dificuldades. Todos os servidores mais antigos sabem certinho o que deve ser feito. Eles são fundamentais para o processo.

Assim, pode-se concluir que o TAE que já tem desenvolvidas as competências requeridas em sua função consegue desempenhar suas atividades a contento, colaborando com o andamento das funções do DAE e seu bom desempenho se reflete na vida acadêmica dos estudantes, na vida docente e nos serviços prestados pela UFSC.

Após compreender as dificuldades encontradas pelos TAEs, coordenadores e DAE em relação à chegada do servidor e os impactos na consecução dos objetivos dos setores, a seguir se aborda o tema capacitação destes servidores na UFSC.

#### 4.7 AÇÕES DE CAPACITAÇÃO E ATUAÇÃO DA COORDENADORIA DE CAPACITAÇÃO DE PESSOAS (CCP)

Dando seguimento ao estudo, para atender ao objetivo específico d – verificar as ações de capacitação implementadas pela UFSC para o desenvolvimento de competências de seus servidores – questionou-se inicialmente aos TAEs e coordenadores, se a instituição ofereceu alguma ação que auxiliasse no período inicial de exercício da função do TAE e em caso negativo quais os três principais temas deveriam ser abordados em uma possível capacitação.

Os TAEs declararam não ter recebido auxílio no princípio de sua atuação na coordenadoria de curso, como corroboram algumas falas:

Não. A UFSC me botou ali e “Deus te abençoe”. Eles não te procuram, né. Você tá em outro setor, você deveria fazer tais e tais cursos. Não, se você quiser fazer faz, senão não faz. As pessoas do setor falam o básico, agora te vira. (T4)

Não. Antes de colocar um servidor na coordenadoria, pelo menos uma semaninha de curso não fazia mal, né? Podia ser na primeira semana do servidor, ele fica meio período na coordenadoria e meio período no curso. (T5)

Não. Eu fiquei bem decepcionado. Achava que seria bem diferente. Pra começar eu acho que quando você entra na UFSC, aprovado e chamado, teria que ter a informação de em quais setores estão as vagas, dizendo o que são os setores, o que o servidor vai fazer em cada um. (T9)

As falas dos coordenadores corroboram as opiniões dos TAEs, reiterando não ter havido por parte da UFSC ações de auxílio ao TAE que chega à coordenação, apenas o apoio de outros servidores de outros setores relacionados às coordenadorias de cursos de graduação, como o DAE e outras coordenadorias afins.

Desta forma, quando perguntados sobre quais os principais temas deveriam ser abordados em uma possível capacitação inicial, os TAEs e coordenadores elencaram como principais temas a serem abordados em uma capacitação os processos de trabalho das coordenadorias, os sistemas administrativos utilizados e as legislações pertinentes aos cursos de graduação, como se observa nos discursos dos entrevistados a seguir:

Matrículas de calouros e veteranos, formatura, colação de grau, transferências, como secretariar reuniões, e os trâmites do ENAD. (T1)

Deveriam ser abordados processos, sistemas que a gente usa. (T3)

Os temas deveriam ser qual a função da coordenação de curso, em relação aos alunos, ao centro e aos docentes. Já situaria pelo menos. As resoluções, parte de legislação. E os principais trâmites de acordo com o calendário acadêmico, pra pessoa se situar. (T5)

Se tivesse um cursinho básico, mesmo online, de ingresso de aluno, rotinas de formatura, dos sistemas usados. Um curso que você pode dar uma olhadinha sempre que bater uma dúvida, ajuda muito. (T6)

Deveria ter o curso sobre Regulamento do Curso de Graduação, coisa de dois ou três dias, duas horas. Os principais são o CAGR e o Regulamento dos Cursos de Graduação. (T8)

Os temas: CAGR, SPA, e coisas mais pontuais. Se houvessem tutoriais facilitaria. (C1)

Não. Primeiro tem que conhecer o fluxo do processo, como ele nasce, é instruído e como caminha. Processos com o DAE, com a PROGRAD e com o Departamento de Ensino. Legislação 017, 018 e outras que afetam a graduação, sobre estágio, matrícula. A parte operacional do dia a dia da coordenação, como conduzir. (C2)

Um tema, com certeza, é o sistema acadêmico, porque não é trivial. Eu mesmo, tem coisa que quero fazer e não sei. Outra coisa que demanda muito da Coordenação é a questão das formaturas, da Colação de Grau, legislação da graduação também é importante. (C4)

Os entrevistados expressaram o desejo de cursos de capacitação que abordassem os processos e conhecimentos utilizados nas coordenadorias dos cursos de graduação propiciando o bom desempenho das tarefas.

A partir destes dados, questionou-se aos TAEs sobre os cursos de capacitação frequentados em seu estágio probatório.

O estágio probatório está previsto no Art. 41 da Constituição Federal de 1988, tendo sua redação sido alterada pela Emenda Constitucional nº 19 de 1998, estando assim descrito: “Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público” (BRASIL, 1988).

Segundo informação coletada na página eletrônica da PRODEGESP/UFSC, o estágio probatório é o período de 36 meses a partir da data de entrada em exercício do servidor, no qual são avaliadas a aptidão e a capacidade no desempenho do mesmo, considerando os fatores previstos no Art. 20 da Lei 8.112 já referenciado, quais sejam, assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade, qualidade e responsabilidade (UFSC, 2021).

As avaliações ocorrem conforme mostrado na figura a seguir:

Figura 6 - Cronologia das avaliações do estágio probatório



Fonte: UFSC, 2021

Observa-se que são cobradas as competências do servidor, porém não estão descritas na legislação pertinente ao estágio probatório as ações destinadas a capacitar o servidor com as competências requeridas ao setor onde será lotado.

Retornando à pergunta feita aos entrevistados - quais cursos foram frequentados durante o estágio probatório, se estes supriram as necessidades de desenvolvimento das competências necessárias para a consecução de suas tarefas cotidianas na coordenação e no caso de não terem sido suficientes, o que faltou neste sentido – os mesmos referiram-se à dificuldades quanto as datas das capacitações, o caráter generalista dos cursos e a falta de cursos específicos para o desempenho laboral nas coordenadorias de cursos, e também o desconhecimento das ações da CCP, como exemplificam alguns relatos:

Fiz as capacitações porque um colega me disse que tinha que fazer, que tinha as progressões. Mas foi por um colega. (T1)

Fiz contratos e licitações, SPA, Excel, Lei 8.112. Não supriram as necessidades. (T2)

CAGR, SPA, ambientação à UFSC, que foi bem depois, quase um ano depois que eu entrei. Até já me inscrevi, mas é difícil conseguir, porque são poucas vagas. Agora eu entendi que a PRODEGESP tem uma agenda já fixada antes, e as nomeações são esporádicas, é difícil eles se programarem antes para cada nomeação. (T3)

Excel, SPA (que não serviu pra nada). E o SPA tem várias frentes, os processos administrativos (que é o que interessa para a coordenadoria), o processo de compras e de patrimônio. Devia ser separado pra quem fosse utilizar. Eu fiz o curso e o que era importante pra mim foi dado bem por cima. (T5)

A agenda e os temas dos cursos da UFSC não se encaixavam nas minhas atividades, não me agradou. (T6)

Ajudaram bem pouco a desempenhar minhas tarefas. Os que eu fiz que eram mais voltados pro meu trabalho. Foram o de redação oficial, apesar de haver um manual de redação oficial na página da UFSC e eu já tinha pesquisado lá. O SPA eu aprendi na marra, usando, porque foi ofertado bem depois. (T9)

Para complementar os dados colhidos junto aos TAEs perguntou-se aos coordenadores se as capacitações oferecidas pela UFSC, das quais têm conhecimento, suprem as lacunas de competências dos servidores lotados nas coordenadorias. Em sua opinião as capacitações apresentam caráter mais geral não abordando as especificidades da coordenadoria, como esclarecem os entrevistados C3 e C7:

Não diretamente. (C3)

Não. São muito gerais. Teria que ser como um tutorial mesmo. Um curso de três dias, onde pela manhã, como se faz uma portaria, à tarde as principais resoluções com eu interpreto os principais aspectos, não pode sair sem saber a Resolução 017. No dia seguinte, como identifico a integralização do curso, de formandos, cancelamento, registrar a matrícula e criar turmas. Na parte da tarde, outra coisa. Como se fosse um tutorial do dia a dia, ao invés de ser uma coisa muito abrangente, tentar entender um monte de coisa. Eu já passei por isso como coordenador e quem me salvou foi o subcoordenador, que ficou quatro anos à frente da coordenação. E na coordenação de graduação eu percebo o mesmo problema. Se não tiver coordenadores anteriores (...) pra estar ali no dia a dia pra que possa rapidamente falar com ele e ajudar nessa parte operacional. Se não tivesse, eu estaria ultracomplificado, sem chance alguma e só fazendo besteira. (C7)

Frente a estas informações, percebe-se que o impacto de um novo servidor sem ter as competências específicas para o trabalho no setor desenvolvidas cria problemas de execução das tarefas da coordenadoria.

Seguindo no levantamento das informações sobre os cursos de capacitação frequentados, perguntou-se aos TAEs se depois de findado o período de estágio probatório estes frequentaram mais algum curso, como estes foram escolhidos e em caso negativo porque não o fizeram. As respostas apontaram que depois do estágio probatório, pela experiência dos entrevistados torna-se mais difícil ser selecionado aos cursos pretendidos, os temas não contemplam as atividades das coordenadorias de curso e a agenda dos cursos e seus horários dificultam sua realização por parte dos servidores.

Ressalta-se que à época em que os cursos foram frequentados estes eram, em sua maioria, presenciais:

O SPA acho que foi depois. Fiz de línguas, não mais de capacitação em si. Fiz um de mapeamento também, porque tinha que fechar horas de progressão. (T1)

Sim. Liderança, ética, para trabalhar no ENEM. Escolhi por afinidade com o meu interesse. Não tem nada relacionado especificamente com o meu trabalho. (T2)

Até já me inscrevi, mas é difícil conseguir, poucas vagas, o de páginas UFSC e talvez um mais aprofundado de CAGR para entender melhor o sistema e um de atendimento ao público. (T3)

Fiz mestrado em administração. Teve um que eu fiquei bem interessada em fazer, que era sobre processos administrativos, porque eu morria de medo quando caía um na minha mão. Mas aí alguém disse que se eu fizesse, iam começar a me chamar para fazer parte das comissões dos processos, aí eu desisti. (T5)

Fiz outro que encaixava nos meus horários, que foi processos administrativos disciplinares, mas aí começara a me chamar pra sindicâncias, PAD e aí eu tava com um processo de 800 páginas pra ler, foi bem complicado. Eu não entendo muito de direito, tinha que analisar. (T6)

Depois eu me inscrevi em um, mas apareceu uma chamada de calouros e eu não podia sair para fazer o curso, que era presencial. Escolho os do meu interesse e do curso. (T8)

Finalmente, no intuito de perceber quando os TAEs desenvolveram competências suficientes para realizarem suas atividades, questionou-se em quanto tempo se consideraram aptos a desempenhá-las por conta própria, sem a necessidade de recorrer a outro setor ou servidor.

As respostas foram muito semelhantes, tratando-se de um lapso de tempo de um ano, ou seja, um ciclo, como chamado pelos entrevistados, quando os procedimentos mais comuns à coordenação de graduação haviam acontecido pelo menos uma vez, para terem certo domínio dos sistemas, processos e legislações necessárias, como percebe-se nas respostas abaixo:

Depois de fechar um ciclo inteiro, ou seja, um ano. Depois que tive que passar por todas as demandas principais da coordenação. Já tinha noção das demandas. (T1)

Depois de duas matrículas, dois semestres. Um ano. (T2)

Quando completei o ciclo completo, um ano, eu comecei a me sentir mais seguro, porque até então tinham muitas tarefas no dia a dia que tudo era a primeira vez que eu tava vendo. É na repetição que tu acabas gravando. Embora a gente ainda tá aprendendo. E quando eu estava aprendendo veio a pandemia, parou tudo, depois começou, mas um pouco diferente, com a questão do ensino remoto. Mas como não mudou tanta coisa, deu para ficar mais seguro. (T3)

Quando fechou um ciclo, porque nosso trabalho é semestral, as coisas se repetem. Só quando surgia algo novo, aí tinha que perguntar. (T7)

Creio que depois de um ano. (T8)

Não foi muito demorado. Depois de ter passado por todas as etapas, depois de um ano, foi suficiente para me sentir seguro. (T9)

Após ouvir TAEs e coordenadores sobre as capacitações na UFSC, foi feita uma entrevista com a Coordenadora da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas, buscando conhecer como são planejadas e executadas as ações de capacitação na instituição, dando continuidade à busca do objetivo específico d, sobre as ações de capacitação implementadas pela UFSC.

Perguntou-se quais fatores são considerados durante o planejamento das ações de capacitação. A entrevistada explicou que é feito o levantamento de necessidades de desenvolvimento (LND), de acordo com a exigência do PNDP, buscando as lacunas de desenvolvimento institucional e juntamente com as demandas de capacitação emanadas dos gestores, se planejam os cursos:

A gente faz o LND que é um instrumento que vai verificar as lacunas de desenvolvimento institucional. A gente tem a PNDP, que é a política nacional de desenvolvimento de pessoas, que começou com o Decreto 9.991 de 2019 e obriga que todos os cursos de capacitação sejam ofertados a partir do LND. A gente faz esse levantamento com os gestores da instituição, eles consultam as suas equipes e, a partir disso, a gente tem um panorama das lacunas de desenvolvimento. Então é a partir daí que a gente planeja e executa os nossos cursos.

Percebe-se na fala da entrevistada que o LND está focado nas lacunas de desenvolvimento institucional, em detrimento das lacunas de competências pessoais.

Em seguida questionou-se se os cursos desenvolvidos pela CCP trabalham na linha de competências e de que forma isso ocorre. De acordo com a resposta obtida, a entrevistada entende que a capacitação baseada no desenvolvimento de competências já é obrigatória há algum tempo, mas que a instituição ainda não conseguiu implantá-la devido à sua complexidade, amplitude do quadro de recursos humanos e a impossibilidade da CCP de abraçar tudo isso dada a necessidade de um dimensionamento de pessoal que mapeie todos os setores da instituição, suas funções e seus servidores.

No entanto a entrevistada afirma já haverem iniciativas para a implantação da gestão por competências na UFSC, apesar da necessidade de reestruturação da CCP para que esta consiga alcançar estratégias que comportem o mapeamento de competências e a capacitação de um número tão expressivo de servidores:

Essa gestão por competência já tem que ser feita há um tempo, além da PNDP, mas a universidade nunca conseguiu alcançar tal feito. E a CCP ainda não conseguiu implantar a gestão por competência. É algo muito complexo. Tem que estar num nível de gestão e administração muito elevado. Às vezes as habilidades e atitudes, a gente não consegue identificar. Ainda mais numa universidade tão ampla, multicampi. As nossas ações não utilizam a gestão por competência, a gente não

utiliza as trilhas de aprendizagem, a gente não teria pernas pra isso. Mas já te adianto que a UFSC reconhece isso e que para fazer a gestão por competência na UFSC, a gente precisa de um dimensionamento, a gente não tem como fazer uma gestão por competências sem saber quais cargos existe, onde eles estão, onde as pessoas estão lotadas, o que os setores fazem. Mas estamos começando, estamos atrasados, mas se fizemos pelo caminho certo lá na frente isso vai acontecer. E a CCP precisa de mais estrutura, porque fazer a gestão por competência de 20, 30 servidores é uma coisa, outra é de 5.000 entre professores e técnicos, com diferentes níveis de formação, com diferentes cargos, é muito difícil. A gente tenta caminhar para, mas não é uma gestão por competência.

Questionou-se à CCP se são levantadas, para o planejamento das capacitações, questões sobre o exercício da função do TAE em seu setor específico de trabalho. A entrevistada informou não haver tal levantamento, uma vez que a CCP não tem informação da chegada de novos servidores e para quais setores foram destinados.

A gente CCP não consegue saber pra onde vai o servidor e qual a capacitação que ele precisa. O que a gente faz, a gente tem o curso de iniciação ao ambiente, onde temos um panorama do que o servidor precisa, e também na avaliação de estágio probatório, que o gestor preenche, tem um espaço para solicitar capacitações. Então, aquelas informações, o pessoal da capacitação de desempenho passa para a gente e a gente consegue ofertar ações destinadas àquele pedido. Assim que o servidor ingressa não temos como fazer.

Neste ponto verifica-se que a CCP não é comunicada pela PRODEGESP quando um servidor é lotado em um setor, seja ele um novo servidor ou esteja sendo removido de um setor para outro, o que impossibilita a efetivação de atividades de capacitação que desenvolvam as competências necessárias provindas desses eventos.

Não ocorrendo a capacitação necessária deixa-se de munir o indivíduo com uma instrução concentrada para cumprir suas tarefas especificamente, como aludido por Beck et al (2019).

Partindo-se para as ações de capacitação propriamente ditas, perguntou-se se estas ocorrem na prática. No entendimento da coordenadora da CCP existem cursos mais gerais e os específicos para a instituição, porém denota-se na resposta que a instituição é concebida nas ações de capacitação como um todo, não estando contemplados os setores específicos que compõem a mesma:

A gente tem os cursos de linhas gerais e os específicos também para o ambiente institucional. Agora com o trabalho remoto a gente tá dando bastante foco nisso. A ENAP já está dando os cursos mais gerais, ela não tem cursos específicos para as IFES. Então os nossos são voltados para a UFSC.

Questiona-se aqui a capacitação desvinculada do trabalho de fato, da execução dele, do que se espera que o servidor faça no seu setor de forma eficiente e eficaz.

Então questionou-se se as ações de capacitação consideram as particularidades dos setores de trabalho da universidade. Segundo a entrevistada isso não ocorre em função de não haver um número mínimo de participantes:

Específico nós não temos, só dos sistemas. A gente não pode ofertar um curso específico para o setor. Até pode, mas tem que ter um público mínimo de dez pessoas.

Neste item remete-se ao pensamento de Bohlander, Shermann e Snell (2010) para os quais a principal ferramenta para desenvolver competências é a capacitação, que contribui para o alcance das metas organizacionais ao utilizar processos educacionais para desenvolver competências para o desempenho do trabalho do indivíduo.

Dando prosseguimento à entrevista, a próxima pergunta citou o Decreto 9.991 de 28 de agosto de 2019 e seu objetivo de “Preparar os servidores para mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade; e preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e vacância do cargo” (BRASIL, 2019). Perguntou-se se na visão da CCP estes objetivos são atendidos e de que forma.

Conforme a resposta da entrevistada, as ações de capacitação se adéquam às mudanças de cenário como alterações de Leis e procedimentos. No entanto, nas substituições apontadas no Decreto, a CCP não tem capacidade de atendimento em decorrência da alta rotatividade. De acordo com a entrevistada, há a iniciativa da escola de gestores da UFSC, que segundo a CCP, busca a capacitação dos servidores investidos de cargos de chefia e gestão, e acredita que com o tempo o preparo de servidores substitutos poderá ser incluído em suas ações.

(...) nas mudanças de legislação, por exemplo. Agora saiu a nova lei de licitações, a gente vai ter que rever todo o nosso curso. Sobre as posses, substituições, a gente não consegue atender, porque a rotatividade é grande, é surreal na UFSC. A gente não consegue dar conta disso. A escola de gestores está caminhando pra isso. O objetivo da escola é capacitar os gestores. Eu acho que quando amadurecer mais a escola, pode ser que a gente consiga incluir os possíveis substitutos (que irão assumir a função), que hoje não é o caso, é só pra quem tem chefia, cargo de gestão.

Ao ser questionada se a capacitação oferecida pela UFSC é continuada, de que forma e como isto é comunicado aos servidores, a resposta apresentada demonstra uma fragilidade da CCP em termos de estrutura pessoal, física e financeira, impondo a utilização de critérios de seleção dos servidores que procuram pela capacitação, mas de certa forma, na visão da CCP a capacitação é continuada, um processo:

A CCP é um setor pequeno comparado à extensão da UFSC. As nossas salas não comportam muitas pessoas, não temos espaço, tem a limitação de recursos, de

disponibilidade de ministrantes, vários fatores. Aí a gente entra naqueles critérios de seleção. Quando o servidor se inscreve e já fez vários cursos, ele é a pessoa que não é selecionada, pra gente dar oportunidade pra quem tem menos cursos. Formação continuada é um processo, que acontece durante toda a vida do servidor na instituição. Então durante toda a vida ele vai se capacitar. Na visão do servidor isso pode ser visto como não continuada, uma vez que nem sempre que ele quiser ele vai ser selecionado, ou quando ele quiser estará sendo ofertada.

Em relação aos cursos oferecidos pela CCP, questionou-se se existe avaliação da efetividade dos mesmos, como são avaliadas as competências neles desenvolvidas, quais os níveis de avaliação utilizados e de que forma.

No entendimento da CCP a efetividade não é avaliada por ser de difícil mensuração por não estar implantada a gestão por competências na instituição. Esta unidade consegue medir, de acordo com a entrevistada, o servidor durante a capacitação, seu aproveitamento, e o servidor por sua vez avalia a ação de capacitação, avaliação considerada nos próximos planejamentos dos programas de capacitação:

Não. Efetividade é o conceito mais difícil de ser mensurado, pois é o impacto que a ação de capacitação gerou. A gente não consegue medir o impacto que a ação gerou no trabalho do servidor. A gente consegue fazer a avaliação das nossas ações e a avaliação do aprendizado do servidor (...) em nosso processo de avaliação, a gente avalia o servidor durante a capacitação e ele avalia a ação. Para avaliar a efetividade, teria que ser feita a gestão por competência, porque aí a gente conseguiria saber se mudou a atitude, o conhecimento dele. A gente precisaria saber como era o servidor antes e como está depois. Então é muito difícil. Que indicador eu vou ter para medir isso?

Ainda sobre a capacitação dos TAEs nas coordenadorias, questionou-se se às chefias podem solicitar capacitações específicas, quais gestores podem fazê-lo, de que forma é processado o pedido e qual o tempo de resposta.

A CCP relata que o relatório de estágio probatório é uma das ferramentas do gestor para solicitar capacitações, além de pedidos feitos por e-mail. O gestor a ser atendido, segundo a entrevistada, são todos os investidos de cargo de gestão e chefia.

Todavia relata haver entraves no atendimento das solicitações de capacitação, como o SIPEC (Sistema de Pessoal Civil), o qual “(...) tem como objetivo coordenar e integrar as áreas de gestão de pessoas existentes nos órgãos e entidades da administração pública federal. A principal atuação é de elaborar e implementar políticas e diretrizes de pessoal fortalecendo as competências normativas em todas as unidades de gestão de pessoas integrantes da rede”. (BRASIL, 2021) A entrevistada alega serem as ações de capacitação definidas e reguladas por este órgão, o que impede a instituição de implantar ações por conta própria:

Para mim todo servidor investido de FG ou CD é um gestor. Eles podem solicitar capacitações através do relatório do estágio probatório, pelo LND e se a chefia mandar um e-mail a gente também vai considerar. Mas agora mudou, se chega algum pedido a gente tem que enviar para o SIPEC, pedindo revisão, eles vão analisar, e autorizar ou não. Se o SIPEC entender que aquela ação a ENAP pode ofertar, a UFSC não vai poder ofertar, quem define é o SIPEC.

Partindo das considerações feitas pela representante da CCP, pesquisou-se o Plano Anual de Capacitação (PAC) atual da UFSC para perceber se há alguma correlação entre as ações de capacitação oferecidas e as tarefas realizadas pelos técnicos administrativos em educação nas coordenadorias de curso de graduação.

O Plano Anual de Capacitação, de acordo com a CCP:

É um dos instrumentos da Política de Capacitação e Desenvolvimento dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), e destina-se a proporcionar os meios para a operacionalização das diretrizes que norteiam o processo de desenvolvimento profissional dos servidores da Universidade.

Já foi demonstrado nas falas dos entrevistados TAEs e Coordenadores que os Planos de Capacitação à época das lotações dos TAEs entrevistados não contemplaram as especificidades das coordenadorias de curso de graduação. Assim, o PAC demonstrado a seguir é o atual, com o qual contarão os servidores que forem futuramente lotados nas coordenadorias de graduação da UFSC no período compreendido pelo programa.

O PAC atual relativo aos TAEs da UFSC é o de 2021(disponível na data da pesquisa), onde são oferecidos cursos como Gestão de Riscos, Internacionalização da Educação Superior, ferramentas digitais para o trabalho remoto, Moodle, entre outros. Há também a escola de gestores (capacitações voltadas para docentes e TAEs ocupantes de funções gratificadas e cargos de direção). Cabe esclarecer que os TAEs das coordenadorias de graduação do CTC têm função gratificada, podendo inscrever-se nos cursos oferecidos neste segmento da capacitação.

Destes, listou-se no quadro a seguir os mais próximos do desenvolvimento de competências para realizar tarefas na rotina de trabalho do servidor na coordenação de curso, sua programação, objetivos e metodologia de oferta, relacionando-os na penúltima coluna com o rol de competências desenvolvidas nos cursos e na última com as competências exigidas dos servidores na prática das coordenadorias de curso de graduação.

Quadro 18 - Programação 2021 – Eventos de Capacitação CCP

Evento	Data	Objetivos	Metodologia de Oferta	Competências (CHA)	Competências necessárias na prática da função
Palestra “Sofrimento psíquico entre acadêmicos(as) da UFSC: questões éticas e de direitos humanos.”	28/07/2021	Refletir sobre o contexto do sofrimento psíquico entre estudantes da UFSC e sua relação com os direitos humanos	Palestra expositiva, apresentação de relatório e debates	Empatia, comunicabilidade ética, democracia, justiça e igualdade	Empatia, comunicabilidade ética, democracia, justiça e igualdade
Acessibilidade no ensino superior	30/08/2021 a 23/09/2021	Capacitar docentes e técnicos-administrativos(as) da UFSC acerca das dimensões da deficiência e da acessibilidade, no sentido de que as práticas profissionais e de ensino-aprendizagem contemplem as diferentes corporeidades e funcionalidades, tornando-se cada vez mais inclusiva, acessível e democrática.	Quatro encontros síncronos, vídeo-aulas, textos e interação nos encontros e fóruns	Ética, democracia, justiça e igualdade	Ética, democracia, justiça e igualdade
1º Seminário da PROGRAD - o ensino remoto emergencial na UFSC	04/05/2021 a 06/05/2021	Refletir sobre as atividades pedagógicas não presenciais em nossa universidade, devido à emergência causada pela pandemia de COVID-19.	Seminário	Conhecimento sobre as atividades pedagógicas não presenciais	Conhecimentos sobre as atividades pedagógicas não presenciais na realidade dos trâmites necessários nas coordenadorias para viabilizar tais atividades
Gênero e diversidade no ambiente universitário	07/08/2021 a 04/09/2021 e 06/10/2021 a 03/11/2021	Proporcionar conhecimentos sobre diversidades étnico-raciais, orientação sexual e identidade de gênero, colaborando para a cultura do respeito e valorização das diferenças para o enfrentamento da violência sexista, étnico-racial e LGBT fóbica no ambiente universitário	Aulas expositivas e dialogadas, oficinas, discussões em grupo, palestra com convidados(as), participação em chats, leituras e fóruns	Empatia, comunicabilidade ética, democracia, justiça e igualdade	Manter comunicação e atendimento igualitário com todos os públicos atendidos na coordenadoria.

Iniciação ao ambiente institucional - UFSC	01/07/2021 a 12/08/2021	Dar subsídios aos servidores recém-admitidos na UFSC para que possam representar em suas ações as funções do Estado e a missão da UFSC, bem como apresentar os diversos setores que desenvolvem atividades diretamente relacionadas à vida funcional dos servidores	Metodologia: Exposição audiovisual, atividades práticas individuais e coletivas e fóruns de discussão. - Recursos didáticos: Slides em formato digital, vídeo- aulas, textos de apoio, computador e internet	Representar a instituição e o Estado	Saber a importância da coordenação de curso na UFSC e seu papel na excelência do serviço da instituição
Escola de Gestores – o que já aprendemos em ações afirmativas e diversidades? Interseccionalidades e responsabilidade social na universidade	16/09/2021 a 16/09/2021	Compreender como a injustiça e a desigualdade social sistêmica, que ocorrem em uma base multidimensional na Sociedade e na Universidade, atravessam as ações afirmativas e as diversidades	Apresentação do conteúdo por meio de slides; - Debates com os participantes	Empatia, comunicabilidade ética, democracia, justiça e igualdade	Ser empático, ético e democrático ao atender o público na coordenação de curso
Excel para o ambiente de trabalho	Turma 01: 05/07/2021 a 30/08/2021 Turma 02: 11/10/2021 a 06/12/2021	Facilitar a execução de processos de trabalho na respectiva unidade de lotação, utilizando os recursos mais importantes do Excel	Exercícios práticos na ferramenta com aplicações voltadas para a resolução de problemas relativos ao ambiente de trabalho; Leitura dirigida de textos; Tutorial Programado; Discussão em grupo orientada (fóruns de discussão) sobre o conteúdo teórico	Conhecimento do software Excel	Utilizar o software para as demandas nas coordenadorias

Fonte: CCP/UFSC (2019) adaptado pela autora

Observa-se que algumas competências bastante referenciadas pelos TAEs e coordenadores estão contempladas na programação atual no que diz respeito à empatia e comunicabilidade.

Confrontando o quadro 17, sobre as dificuldades apontadas por TAEs, coordenadores e DAE, com as ações de capacitação apresentadas acima, não se observam ações de capacitação voltadas para o desempenho do TAE em relação às tarefas particulares às unidades administrativas da UFSC, onde incluem-se as coordenadorias de cursos de graduação, como o desenvolvimento de competências processuais, de legislações específicas destas unidades administrativas, instrução e fluxos de processos nestas unidades, competências tecnológicas e de sistemas de informática utilizados, corroborando o apurado junto aos sujeitos de pesquisa.

Outra observação pertinente é não haver, no período da agenda de cursos disponibilizada, cursos sobre os sistemas acadêmicos usados pelos TAEs nas coordenadorias, no caso o CAGR, que contém todas as informações da vida acadêmica do aluno e sobre o SPA, sistema de processos administrativos da instituição, cuja utilização é fundamental para o andamento de todos os processos que circulam dentro e fora da instituição.

Cabe também observar que os cursos ofertados não preveem ações práticas ligadas às funções desempenhadas pelo TAE nas coordenações de curso, ou seja, as ações não são ligadas diretamente ao seu trabalho de forma a treiná-lo a partir de casos reais da rotina da coordenadoria, para operar as ferramentas e pôr em prática os ensinamentos repassados.

Carvalho (2009) pontua que o desenvolvimento de competências deve ter ligação direta com o trabalho em termos de conteúdos de ensino, o que leva a refletir sobre os dados encontrados neste estudo, cujo resultado descreve uma desconexão da capacitação com o trabalho propriamente dito do TAE na coordenadoria de curso de graduação, não obstante terem sido descritas nas entrevistas capacitações que possibilitam o desenvolvimento de outras competências de caráter mais geral, também importantes no que diz respeito ao trabalho do servidor.

De acordo com o apurado junto à CCP, o Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento (LND) embasa o planejamento das ações de capacitação, porém não se demonstrou neste processo a realização do mapeamento de competências.

O mapeamento de competências é uma ferramenta importante neste processo, pois é nele que se desdobram as competências requeridas por unidades do órgão e por equipes em

competências individuais, permitindo o planejamento de um programa de desenvolvimento de competências concentrado nas lacunas de competências encontradas, segundo Marques (2013).

O desenvolvimento de competências, baseado no mapeamento de competências é a estratégia que define as formas de municiar os indivíduos das competências que lhe são requeridas. (Alles, 2006)

Como já mencionado, a CCP utiliza a ferramenta de LND (Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento) para embasar suas ações de capacitação. Este levantamento tem vistas à elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da UFSC que por sua vez é

[...] um instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e tem a finalidade de elencar as ações de desenvolvimento necessárias à consecução dos objetivos institucionais, dos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) (UFSC, 2020).

O LND é deveras importante, porém, após este estudo considera-se fundamental incluir nele, além do mapeamento de competências, o Levantamento de Necessidades de Treinamento, um diagnóstico prévio para dimensionar e definir as necessidades de treinamento (CAMPOS, 2010), pois o desenvolvimento de competências se traduz em um processo de aprendizagem cujo propósito é diminuir ou eliminar o hiato entre os conhecimentos, habilidades e atitudes que requer a administração e os apresentados pelo trabalhador. (PIRES, 2006)

A partir dos dados encontrados nesta pesquisa, na próxima sessão apresenta-se uma proposta de capacitação para desenvolver as competências necessárias ao TAE na coordenadoria de curso de graduação no CTC.

## 5 PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO

Dutra (2019) declara que uma das estratégias para o desenvolvimento de competências está calcada em conteúdos programáticos, metodologias de ensino, instrução, orientação e material didático. A reunião destes conteúdos e metodologias compõem as ações de capacitação.

De acordo com Carvalho (2009) a capacitação que visa o desenvolvimento de competências precisa ter determinados os conhecimentos que o indivíduo precisa aplicar em seu trabalho, ou seja a elaboração dos conteúdos de ensino precisam ter relação direta com o trabalho, o que já apontava Alles (2006) ao chamar as ações de capacitação de métodos de desenvolvimento de pessoas, acontecendo em relação às tarefas do trabalhador.

A capacitação ainda deve estar alicerçada no processo de T&D, que auxiliará para minimizar as lacunas de competências encontradas com ações de instrução concentradas para executar suas tarefas específicas (BE CK et al, 2019), no contexto das coordenadorias de curso.

Desta forma, o processo de T&D desenvolve competências necessárias, permitindo ao colaborador conhecer a organização, saber a quem dirigir-se para solucionar problemas, evitar procedimentos desnecessários, passar informações com clareza e precisão, conhecendo formulários e modelos adotados (DELVAS, 2017).

Para atender ao objetivo específico e –Propor um programa de capacitação que melhore o desempenho do servidor técnico administrativo em educação no novo posto de trabalho em uma coordenação de curso de graduação na UFSC – e ao objetivo geral deste estudo – Analisar, no contexto das Coordenadorias de Curso do CTC, como estruturar um programa de capacitação para o desenvolvimento de competências de um servidor técnico administrativo em educação para o desempenho de suas atividades – a seguir se propõe um programa de desenvolvimento de competências baseado na aquisição de conhecimentos e treinamento de habilidades e atitudes para os servidores recém alocados nas coordenadorias de curso de graduação.

Na sessão subsequente apresentam-se as etapas necessárias para estruturar o programa de capacitação.

## 5.1 ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO

A estruturação do programa foi alicerçada na obra de Reisch (2019), que apresenta três níveis desta estruturação quais sejam: eixos temáticos, trilhas de aprendizagem e soluções de aprendizagem.

Os eixos temáticos derivam dos apontamentos feitos pelos sujeitos da pesquisa acerca das competências requeridas para o trabalho nas coordenadorias de curso de graduação e nos documentos oficiais da UFSC e governamentais consultados.

As competências cujo desenvolvimento é pretendido no presente estudo, providas do mapeamento realizado através da coleta de dados e da análise dos mesmos, foram divididas em cinco eixos: competências legais, competências processuais, tecnológicas e de sistemas, comunicacionais e de relacionamento interpessoal.

O quadro apresentado a seguir apresenta os eixos de competências definidos e as competências a serem desenvolvidas em cada um deles:

Quadro 19 - Eixos de competências

Eixos	Competências
Competências legais	Conhecer as legislações que regem a graduação na UFSC e as atividades das coordenadorias de curso de graduação.
Competências processuais	Conhecer os tipos e fluxos de processos administrativos utilizados; Saber instruir e tramitar os processos administrativos necessários inerentes às demandas da coordenação.
Competências tecnológicas e de sistemas	Conhecer os sistemas de software utilizados nas coordenadorias de curso de graduação e softwares utilitários que auxiliem no desenvolvimento do trabalho.
Competências comunicacionais	Estabelecer boa comunicação com as pessoas e setores da UFSC, envolvidos nas rotinas da coordenação utilizando ferramentas como a escrita oficial.
Competências interpessoais	Estabelecer relações interpessoais com alunos, professores, servidores e comunidade atendida pela coordenação.

Fonte: elaborado pela autora, 2021

As competências legais compreendem todas as Leis, regulamentos e normas que regem o ensino de graduação no país e especificamente na UFSC, a serem seguidos ao se executar todas as atividades administrativas relacionadas a esta missão da universidade.

As competências processuais constituem-se dos processos administrativos e seus fluxos, sua instrução, inserção de dados e documentos e a correta tramitação para os setores envolvidos.

Nas competências tecnológicas e de sistemas está a utilização de sistemas de software utilizados na coordenadoria de curso, sejam eles oficiais da UFSC, como o CAGR, o sistema acadêmico em uso, o SPA, sistema de processos administrativos ou softwares auxiliares, licenciados ou de domínio público.

Por sua vez, as competências comunicacionais contém o desenvolvimento de uma comunicação efetiva e eficaz entre a coordenadoria de curso e os setores da UFSC envolvidos na graduação e com a comunidade atendida.

Finalmente, as competências interpessoais englobam as relações entre as pessoas e seus desdobramentos, na busca da prestação de um trabalho de excelência para a satisfação de todos os incluídos neste processo.

Partindo-se da definição das competências, a seguir se expõe os principais temas a serem abordados na proposta de programa de capacitação fruto deste estudo.

### **5.1.1 Definição dos Principais Temas a Serem Abordados**

A proposta segue os preceitos do mapeamento de competências sugerido por Brandão (2005), quais sejam: pesquisa documental, onde se conhece os documentos que apresentam a estratégia organizacional e as competências legais descritas, entrevistas para definir as competências necessárias na visão do gestor e do trabalhador e a correlação destes dois passos para identificar os gaps existentes.

Com o presente estudo se fez a pesquisa documental, que enumera as atribuições dos TAEs nas coordenadorias de curso e as atribuições legalmente especificadas, além de mapear, através das entrevistas realizadas, as competências primordiais ao trabalho desenvolvido nas coordenadorias de curso e os gaps de competências que se apresentam quando um novo servidor assume o cargo nesta unidade administrativa, sendo possível vislumbrar a possibilidade de uma capacitação para estes servidores que proporcione uma melhor adaptação a seu novo setor estando munido das competências mínimas exigidas.

No quadro abaixo se apresentam os principais temas a serem abordados na capacitação, as competências a serem desenvolvidas por ela, a possível fonte onde os servidores poderão servir-se para ter acesso aos conteúdos e sugestões de estratégias de ensino/ aprendizagem baseadas nos dados obtidos na pesquisa.

Quadro 20 - Eixos temáticos, competências e fontes

Eixos temáticos	Temas	Competências a serem desenvolvidas	Fonte	Estratégias de ensino/aprendizagem
Competências legais	Legislação pertinente à graduação na UFSC	Conhecer as legislações referentes aos cursos de graduação da UFSC	CCP/UFSC	Cursos à distância, legislações, documentos institucionais e governamentais, vídeo aulas, exercícios de fixação e outros.
Competências processuais	Coordenadorias de Curso de Graduação da UFSC	Conhecer o setor e suas atribuições	CCP/UFSC	
		Conhecer a importância das coordenadorias de curso de graduação	CCP/UFSC	
		Saber diferenciar o que é atribuição do coordenador e o que é atribuição do TAE na coordenadoria de curso	CCP/UFSC	
		Conhecer os setores da UFSC que têm ligação direta com os processos tramitados na coordenadoria de curso	CCP/UFSC	
Competências tecnológicas e de sistemas	Sistemas de informática utilizados nas coordenadorias	Aprender a utilizar os sistemas de software mais utilizados e suas funcionalidades	CCP/UFSC em parceria com a SETIC/UFSC	
Competências interpessoais	Atendimento ao cidadão	Ter empatia, responsabilidade, saber lidar com pessoas	CCP/UFSC em conjunto com o Departamento de Psicologia da UFSC e cursos disponibilizados pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP	
Competências comunicacionais	Comunicação institucional	Comunicar-se formalmente com indivíduos e setores envolvidos	CCP	

Fonte: elaborado pela autora, 2021

As estratégias de ensino/aprendizagem apresentadas foram escolhidas pelo fato de que a aprendizagem pode ocorrer de diversas formas, possibilitando a construção do processo de aprendizagem pela integração do sujeito com o que ele deseja aprender, como preconiza Rufatto Jr (2018).

Buscou-se em várias fontes ações de capacitação, como na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) através de seus cursos; no Google Scholar em trabalhos como artigos científicos sobre os temas a serem abordados a fim de construir a base teórica da capacitação; em plataformas de vídeos sobre o tema no intuito de oferecer conteúdo de fácil acesso e entendimento.

Sobre os temas abordados e as estratégias de ensino/aprendizagem, entende-se que a instituição, representada pela PRODEGESP, deve dispor dessa capacitação quando da posse de um novo servidor em uma coordenadoria de curso ou da movimentação de um servidor de outro setor para uma coordenadoria, proporcionando a aprendizagem de forma institucionalizada, a fim de contribuir com um início mais suave do servidor na execução de suas novas tarefas.

Como percebido na entrevista com a CCP, as posses e movimentações de servidores não são consideradas no planejamento das ações de capacitação da UFSC, uma vez que o (os) setores responsáveis por estes processos não mantêm comunicação com a CCP informando tais acontecimentos.

Sugere-se então que a PRODEGESP, representada pelos setores que gerenciam as admissões e movimentações de servidores na UFSC, estabeleça esta comunicação com a CCP informando as admissões e movimentações de servidores a cada vez que ocorrerem.

Desta forma, a CCP poderá orientar estes TAEs sobre as ações de capacitação disponíveis e específicas para seu setor de trabalho, além das ações de capacitação de cunho geral em relação a seu exercício na UFSC.

Dito isto, na seção a seguir se definiu as estratégias de ensino e aprendizagem para o desenvolvimento das competências pretendidas.

### **5.1.2 Estratégias de Ensino e Aprendizagem**

Rufatto Jr (2008) estabelece a relação estreita entre conhecimento e aprendizagem, sendo ambos constituintes de qualquer realidade onde se encontre o ser humano, pois este é quem necessita do conhecimento para amparar suas ações em determinado ambiente e a

aprendizagem organizacional deve analisar os sujeitos que precisam aprender, as limitações da organização em termos de estrutura, gestão e outras, e que condições facilitam o aprendizado para disseminação do saber e da utilização do mesmo (PARENTE, 2006).

É de posse de tais informações que deve dar-se o planejamento e implantação de atividades que possibilitem o desenvolvimento de competências, pois os processos de ensino/aprendizagem possibilitam que o sujeito internalize os conhecimentos garantindo sua inserção na organização, amparando suas ações (RUFATTO Jr, 2008).

Buscando-se alinhar os achados deste estudo e possíveis estratégias de ensino e aprendizagem para o desenvolvimento das competências que preencham as lacunas de competências encontradas, faz-se alusão à Le Boterf (2003) quando estabelece ser necessário ao indivíduo adquirir saberes do ambiente, que descrevem funcionamentos de processos, suas etapas e fluxos; saberes organizacionais, constituídos por organogramas da organização e suas funções; e saberes sociais, que englobam a estrutura de pessoas e sua relação social com a instituição, desenvolvendo competências para interagir com este ambiente desempenhando bem seu trabalho e papel na organização.

A fim de identificar estratégias de ensino e aprendizado para que o servidor se aproprie destes saberes, as trilhas de aprendizagem surgem como ferramenta para condensar as competências requeridas para um mesmo objetivo, no sentido de definir-se as estratégias adequadas para desenvolvê-las, em contraponto às práticas normalmente utilizadas de ações efetuadas através de uma grade educativa com perfil mais estático (MARCONI, 2003).

O autor acredita que investir em modalidades diversas de aprendizagens pode aumentar a frequência de realização destes eventos e o acesso a um maior número de trabalhadores.

Complementando este pensamento, Alves (2018) afirma que

Além de oferecer acesso amplo e democrático às oportunidades de aprendizagem, as trilhas também consideram os diferentes contextos de trabalho, ampliando o papel ocupacional dos servidores e as estratégias de desenvolvimento de competências.

Com a investigação acerca das ações de capacitação oferecidas pela UFSC e o referencial teórico, se investigou possíveis ações de capacitação oriundas de diversas fontes como a ENAP, sites governamentais, documentos institucionais da UFSC, e se sugeriu a criação de ações de capacitação com sugestões de conteúdos e ferramentas de ensino/aprendizagem.

Baseado nessa investigação se estruturou o programa de capacitação, buscando desenvolver as competências dos servidores que iniciam seu trabalho em uma coordenadoria de curso de graduação na instituição para desempenharem as tarefas a eles atribuídas.

Propõe-se que os cursos e materiais disponibilizados estejam disponíveis sem datas e horários pré-definidos facilitando o acesso do servidor quando recém recebido em uma coordenadoria de curso.

Importante frisar que estes cursos devem estar sempre atualizados, pois se sabe que podem ocorrer mudanças de legislação e dos softwares utilizados, além de conteúdos indicados em fontes externas, como por exemplo o ENAP, que pode alterar os cursos oferecidos em termos de conteúdo e tempo de disponibilidade em sua página.

Sugere-se que o novo servidor de uma coordenadoria de curso de graduação seja orientado a acessar as ações de capacitação disponibilizadas ao iniciar seu trabalho na coordenadoria de curso de graduação para que tenha o respaldo de conteúdos que contenham os principais conhecimentos necessários e oportunizem a reflexão e desenvolvimento de habilidades e atitudes para o desempenho de sua função.

A título de exemplo, a seguir demonstra-se a tabela correspondente ao eixo “Competências Processuais”.

Quadro 21 - Eixo competências processuais

<b>Eixo – Competências processuais</b>					
<b>Trilha</b>	<b>Competências</b>				
<b>Institucional</b>	Conhecer a importância das coordenadorias de curso de graduação na UFSC				
	Saber diferenciar o que é atribuição do coordenador de curso e o que são atribuições do TAE				
	Conhecer os processos administrativos tramitados nas coordenadorias de curso				
	Conhecer os setores da UFSC que têm ligação direta com as coordenações de curso de graduação em seus processos administrativos				
<b>Tema</b>	<b>Tópicos</b>	<b>Estratégias de Ensino/aprendizagem</b>	<b>Ferramentas</b>	<b>Sugestões de conteúdos para compor os cursos</b>	<b>Executores</b>
Coordenadorias de Curso de Graduação da UFSC	Organograma da UFSC	Curso à distância sobre a estrutura administrativa da UFSC e os setores envolvidos na formação do estudante no que se refere aos trâmites administrativos com exercícios de fixação e avaliação final – carga horária 20 horas	Moodle UFSC	Estatuto da UFSC  Regimento da UFSC	CCP
	Processos	Curso à distância	Moodle UFSC	Matrícula da	CCP em

	administrativos na graduação	sobre os processos administrativos que tramitam na coordenação de graduação com exercícios práticos e avaliação final – carga horária 20 horas		graduação e seus desdobramentos  Formatura	parceria com o DAE
<b>Trilha</b>	<b>Competências</b>				
<b>Área de atuação</b>	Conhecer o setor onde será lotado				
<b>Tema</b>	<b>Tópicos</b>	<b>Estratégias de Ensino/aprendizagem</b>	<b>Ferramentas</b>	<b>Sugestões de conteúdos para compor os cursos</b>	<b>Executores</b>
Curso de graduação específico onde será lotado o servidor	Currículo do curso, grade de disciplinas, projeto pedagógico, regimento interno	Curso à distância sobre o curso com avaliação final – carga horária 10 horas	Leituras dirigidas, vídeo-aulas	Documento reunindo os projetos pedagógicos dos cursos de graduação da UFSC, seus regimentos internos e grades de disciplinas atualizadas	CCP/UFSC em parceria com os coordenadores de cursos de graduação e PROGRAD

Fonte: Elaborado pela autora, 2021

Buscou-se estratégias de ensino/aprendizagem e ferramentas para a realização das mesmas que facilitassem o acesso do servidor, que fossem de baixo investimento da instituição e/ou que estivessem disponíveis ao domínio público.

Assim, sugeriu-se cursos à distância permitindo o acesso dos servidores em qualquer horário e lugar, concedendo-lhe autonomia na escolha do melhor momento para realizá-los. Nestes cursos, sejam eles já existentes, como os indicados na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) ou criados pela instituição baseados na proposta feita, podem-se inserir diversas estratégias como vídeos produzidos ou encontrados em plataformas online, leituras dirigidas, material teórico, exercícios de fixação, de avaliação e muitas outras caracterizando uma dinâmica de aprendizagem diversa e consistente.

O programa completo encontra-se no apêndice E desta pesquisa.

Além do programa de capacitação proposto sugere-se também, baseado nos resultados da pesquisa, a criação de uma comunidade de prática, possibilitando a proximidade do servidor que precisa desenvolver competências para trabalhar na coordenação de curso, com servidores já ocupantes de setores similares ou afins na instituição, para que se estabeleça a troca de conhecimentos, o levantamento de dúvidas e problemas e a busca de soluções para os mesmos.

### 5.1.2.1 Comunidade de prática

Wenger e Snyder (2001) definem a comunidade de prática como um grupo de pessoas reunidas para pensar e discutir sobre um assunto, trocando experiências e práticas, subsidiando assim o aprendizado, o desenvolvimento de competências e a resolução de problemas de forma mais célere do que aconteceria se apenas um indivíduo buscasse estas soluções isoladamente, criando a possibilidade de estar junto e dar significado à vida e às ações de cada membro, desenvolvendo identidade (WENGER, 1998).

A comunidade de prática liga pessoas concretamente em atividades ou práticas comuns, que se engajam num empreendimento coletivo com um propósito comum (Kimble e Hildreth, 2004) através do “[...] engajamento mútuo, empreendimento conjunto e repertório compartilhado” (SCHOMER, 2005, p.111), onde ocorrem trocas de experiências, busca de soluções de forma coletiva e aprendizagem mútua, já que cada membro da comunidade de prática encontra seu espaço e identidade única, e as diversas identidades dos membros se articulam (WENGER, 1998).

Como as comunidades de prática são formadas por indivíduos que discutem, aprendem e buscam de soluções para suas práticas comuns, os TAEs que desempenham suas funções nas coordenadorias de curso de graduação da UFSC formam um grupo com características para a construção de uma comunidade de prática, e essa metodologia pode enriquecer as ações de capacitação propostas nesta pesquisa, contribuindo para o desenvolvimento das competências necessárias para o desempenho do servidor em uma coordenadoria.

Percebeu-se, através dos resultados obtidos no presente estudo, que já existem informalmente trocas de experiências e práticas entre os TAEs lotados nas coordenadorias e com outros setores envolvidos nos processos que envolvem a coordenadoria de curso. Todas as organizações possuem redes informais formadas por seus indivíduos, mas é necessário identificá-las e dar subsídios para que se formalizem e formem comunidades de prática (FLEMING e MARX, 2006).

É importante construir um instrumento como a comunidade de prática para reunir os conhecimentos e experiências dos indivíduos em um espaço criado para este fim, pois as

comunidades de prática têm características diferentes de outros grupos ou redes, desenvolvendo-se ao longo do tempo, com uma história de aprendizagem; gerando um sentimento de que o que ali se faz gera valor, porém sem contar com agendas ou planos definidos; nela a aprendizagem é elemento chave; a comunidade gere a si mesma, não havendo chefes e os líderes surgem a cada assunto ou fato; exercem a confiança mútua, preocupando-se mais com o conteúdo do que com a forma (SMITH e McKEEM, 2002).

Através deste tipo de comunidade, o servidor recém lotado em uma coordenadoria pode conhecer seus pares e outros servidores dos setores relacionados ao trabalho da coordenação, podendo discutir e aprender com eles as práticas do dia a dia na execução de suas atividades.

Assim, quando um servidor inicia seu trabalho em uma coordenadoria, ele deve ser automaticamente incluído na comunidade de prática, que será mais uma fonte de conhecimento e aprendizagem além das capacitações oferecidas pela instituição.

Sugere-se a criação da comunidade de prática em ambiente virtual, com fóruns de discussão organizados por assuntos. Considerando o número de coordenadorias, é importante que haja um responsável mediador para organizar e dar apoio para a realização dos fóruns de discussão, na intenção de institucionalizar a comunidade na UFSC através da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas em parceria com os TAEs, Coordenadores de Curso e servidores dos setores envolvidos nas rotinas das coordenadorias de curso.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Nesta seção serão apresentadas as considerações ao final desta pesquisa, retomando-se o problema de pesquisa que a motivou, os objetivos específicos delineados para respondê-lo e as recomendações para trabalhos futuros sobre o tema aprimorando o que se apresentou neste estudo.

### 6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tomando-se em conta a realidade das universidades federais no Brasil e sua complexidade de estrutura e funcionamento, percebe-se a importância do trabalho dos técnicos administrativos em educação que dela fazem parte para a consecução dos objetivos e missão da universidade, que serve à sociedade, devolvendo-lhe cidadãos que contribuam para seu crescimento.

Ao definir o problema de pesquisa deste estudo levou-se em consideração a realidade destes servidores públicos, admitidos através de processos de concursos públicos cujas provas medem conhecimentos mais gerais em relação ao serviço público e à universidade.

Ao ser nomeado, o servidor técnico administrativo em educação é encaminhado ao seu setor de trabalho sem antes conhecê-lo, saber seu papel e atividades dentro da instituição, as legislações que regem seus atos, os sistemas de processos e softwares utilizados, implicando em consequências que afetam a vida do estudante, dos professores, do TAE e a excelência do serviço prestado à sociedade, e nesta realidade se inclui a UFSC.

A legislação trata do desenvolvimento de pessoas através da gestão por competências, porém através do presente estudo constatou-se não haver na UFSC o mapeamento das competências necessárias aos TAEs para cumprirem seu exercício nos setores específicos onde são lotados.

A gestão por competências se apresenta como estratégia para gerir o capital humano das organizações, criando uma cultura de gestão de pessoas que alinhe os objetivos pessoais e os organizacionais através do desenvolvimento de competências.

Através dos instrumentos de pesquisa, percebeu-se a necessidade de ações de capacitação voltadas para introduzir o servidor em seu novo setor de trabalho possibilitando a ele iniciar o exercício de sua função de posse das competências necessárias à execução de suas tarefas.

Assim, esta pesquisa buscou contribuir com uma proposta de programa de capacitação que auxilie no desenvolvimento de competências para os TAEs recém lotados nas coordenadorias de cursos de graduação.

A pergunta de pesquisa, oriunda da problematização descrita é: Como estruturar um programa de capacitação para o desenvolvimento de competências de um servidor técnico administrativo em educação para o bom desempenho de suas atividades?

Para respondê-la delineou-se cinco objetivos específicos que deram suporte, além da fundamentação teórica, para a estruturação de um programa de capacitação para TAEs lotados em coordenadorias de curso de graduação no início de seu trabalho no setor.

O primeiro objetivo específico traçado foi identificar as competências requeridas para o desempenho das rotinas de trabalho nas Coordenações de Curso de Graduação do CTC, alcançado através dos dados coletados nas entrevistas com os sujeitos de pesquisa e através de pesquisa documental sobre as atribuições das coordenadorias de curso de graduação na UFSC. Os dados apontaram a necessidade de competências legais, processuais, tecnológicas e de sistemas, interpessoais e comunicacionais para o TAE executar com excelência suas atividades neste setor.

Mapeadas as competências, com o segundo objetivo específico buscou-se compreender junto ao servidor recém alocado as dificuldades enfrentadas no desempenho de sua nova rotina de trabalho e as respostas deram conta do desconhecimento de suas funções na unidade, frustração, retrabalho, morosidade na execução das tarefas e sentimento de não pertencimento ao setor, além de desamparo da instituição em relação às dificuldades encontradas.

As dificuldades relatadas acontecem no setor de trabalho, então, no terceiro objetivo específico procurou-se conhecer quais são dificuldades encontradas no andamento das atividades da coordenação quando da chegada de um novo servidor, questionando suas chefias imediatas e também o Departamento de Administração Escolar (DAE). Denotou-se um alinhamento das dificuldades vividas pelos TAEs com as dificuldades enfrentadas pelo setor que tem suas atividades comprometidas em relação ao tempo de execução, a inserção

incorreta de dados em processos e sistemas de software administrativos, fluxos de processos interrompidos ou paralisados, entre outros.

A partir dos dados levantados na pesquisa em relação aos três primeiros objetivos específicos, o próximo passo foi verificar as ações de capacitação implementadas pela UFSC para o desenvolvimento de competências de seus servidores, consultando documentos e páginas eletrônicas da UFSC relativas ao tema e realizando uma entrevista com a Coordenadoria de Capacitação da UFSC. Percebeu-se um desalinhamento entre as ações de capacitação com as necessidades de desenvolvimento de algumas competências requeridas aos TAEs na coordenadoria de graduação, estando as ações de capacitação oferecidas pela UFSC mais voltadas ao desenvolvimento de competências gerais e comuns a todos os servidores sem contemplar setores específicos e suas demandas.

Por fim, o quinto objetivo específico tratou de propor um programa de capacitação que melhore o desempenho do servidor no novo posto de trabalho. Para estruturar o programa, utilizou-se o sistema de Trilhas de Aprendizagem tendo em conta a realidade da UFSC, pretendendo colaborar para o desenvolvimento das competências necessárias ao TAE recém lotado em uma coordenadoria de curso de graduação. A viabilidade e aplicabilidade do programa balizaram sua construção, com a intenção de concorrer para o desenvolvimento das competências dos TAEs através de estratégias de ensino/aprendizagem acessíveis que permitam conhecer o trabalho, sua importância e aprimorar sua prática.

O programa é constituído de eixos temáticos distribuídos por trilhas de aprendizagem que agrupam as competências a serem desenvolvidas. Em cada trilha são elencados tópicos ou temas que trazem as estratégias de ensino/aprendizagem, ferramentas de ensino, sugestões de conteúdos e os possíveis executores das ações de capacitação na UFSC, de acordo com o tema abordado, lembrando que se estabeleceu a CCP como fonte principal das ações, sejam elas de estruturação dos conteúdos e sua disponibilização, seja como mediadora entre outros executores das ações e o servidor envolvido.

Importante esclarecer a necessidade da disponibilização do programa de forma atemporal, não estando vinculado a uma agenda fixa, viabilizando ao servidor acessá-lo independente da data de seu início de trabalho na coordenadoria.

Salienta-se que os conteúdos podem e devem ser ampliados em relação aos sugeridos, pelos responsáveis e/ou executores das estratégias de ensino/aprendizagem apresentados.

Para terminar, dado o exposto, conclui-se ter-se alcançado o objetivo geral da pesquisa: Analisar, no contexto das Coordenadorias de Curso do CTC, como estruturar um programa de capacitação para o desenvolvimento de competências de um servidor técnico administrativo em educação para o bom desempenho de suas atividades.

## 6.2 RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se a implantação da proposta estruturada neste estudo de forma institucional para que esteja disponível aos TAEs nas datas de seu início de exercício em uma coordenadoria de curso de graduação da UFSC.

Indica-se a expansão desta proposta utilizando a metodologia descrita para mapear competências e estruturar o programa de capacitação, visando implantá-lo para atender outras unidades administrativas da UFSC onde são lotados os TAEs.

A principal recomendação é que se oriente o servidor sobre a capacitação assim que este iniciar seu trabalho na coordenadoria de curso, com o fim de lhe proporcionar as opções de aprendizagem e desenvolvimento de competências que vai necessitar ao realizar suas tarefas, além de incluí-lo na comunidade de prática.

## 7 REFERÊNCIAS

AFFONSO, Carlos Rolim. O papel do treinamento na empresa. In: BOOG, Gustavo Grüneberg. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

ALBRECHT, Priscila Amny Tomaschki, KRAWULSKI, Edite. Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 14 vol., n.2, p. 211-226, 2011.

ALLES, M. A. **Desarrollo del talento humano: basado em competencias**. Buenos Aires: Granica, 2006.

\_\_\_\_\_. **Desempeño por competencias: evaluación de 360º**. Buenos Aires: Granica, 2008.

ALMEIDA, Simone Marques de. **Competências requeridas aos gestores em cargos de direção do Instituto Federal Catarinense - Campus Camboriú**. 2013. 268 p. Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2013. Disponível em <http://www.bu.ufsc.br/teses/PPAU0039-D.pdf&gt>.

ALVES, Keila Maria. **Trilhas de aprendizagem: percepção dos servidores públicos**. 2018. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3358/1/Keila%20Maria%20Alves%20%20-%20TCC%20-%20EGP%2011%20-%20GEP.pdf>

AMARAL, Roberto Morato do. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. In: XV SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 2008, São Paulo. **Anais [...]**. Sao Paulo: Cruesp, 2008. p. 1-18.

ANDREIS, Talita Inês. Treinamento. Artigo publicado no site RH portal. Disponível em <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento/>. Acesso em 20 de maio de 2020.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 310-332, 11.

ANTUNES, Tereza Cristina Meurer. **Gestão acadêmica: proposta de manual para coordenadores de cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2017. 204, 32 p. Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro

Sócio Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2017. Disponível em <http://www.bu.ufsc.br/teses/PPAU0131-D.pdf>

AWANG, Abd Hair, Rahmah Ismail, and Zulridah Mohd Noor. 2010. Training impact on employees job performance: A self evaluation. **Ekonomika Istrazivanja** Vol. 25(3) Page: 660 Istraživanja-Economic Research 23 (4): 78-90. Disponível em <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1331677X.2010.11517434> Acesso em 10 de maio de 2020.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 1977.

BECK, Gabriela G. de Lima; DEROSA, Francini Martins; MATOS, Roberta. A percepção dos ingressantes no cargo de assistente em administração em uma universidade federal sobre o programa de treinamento oferecido. In: XIX COLOQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA. **Anais [...]**. Florianópolis: Inpeau-Ufsc, 2019. p. 1-17. Disponível em [https://repositorio.ufsc/bitstream/handle/123456789/201933/102\\_00163.pdf?sequence=1&isAllowed=u](https://repositorio.ufsc/bitstream/handle/123456789/201933/102_00163.pdf?sequence=1&isAllowed=u) Acesso em 25 de maio de 2020.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 320 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: [https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf?sequence=1&locale-attribute=pt\\_BR](https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf?sequence=1&locale-attribute=pt_BR). Acesso em 22 set. 2020.

BOHLANDER, George; SHERMAN, Arthur; SNELL, Scott A. **Administração de Recursos Humanos**. 14. ed. São Paulo: Learning, 2010.

BOTTONI, Andrea; SARDANO, Edécio de Jesus; COSTA FILHO, Galileu Bonifácio da. Uma breve história da Universidade no Brasil: De D. João a Lula e os desafios atuais. In: COLOMBO, Sônia Simões (Org.). **Gestão Universitária: os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Penso, p. 19-42, 2013.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005. Disponível em <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224> . Acesso em: 25 de maio de 2020

BRANDÃO, Hugo Pena.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.8, n.3, p.32-49, 2007.

BRASIL. Lei nº 3.849, de 18 de dezembro de 1960. **Federaliza a Universidade do Rio Grande do Norte, cria a Universidade de Santa Catarina e dá outras providências**.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências**.

\_\_\_\_\_. Constituição da República Federativa do Brasil. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acesso em 25 de agosto de 2020.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.** 1990. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm) Acesso em: 10 de maio de 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.** Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em 10 de maio de 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Ofício Circular** 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC. Brasília, DF: Ministério da Educação, 28 nov. 2005.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Ofício Circular** 1/2017/COLEP/CGGP/SAA-MEC. Brasília, DF: Ministério da Educação, 14 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei 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.** Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm) . Acesso em: 13 de dezembro de 2019.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei 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.** Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm)>. Acesso em: 13 de julho de 2019.

\_\_\_\_\_. Governo Federal. **Portal da Transparência.** 2021. Disponível em: <http://www.portaltransparencia.gov.br/>. Acesso em: 26 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. **Portal do servidor.** 2021. Disponível em <https://www.gov.br/servidor/pt-br/sipec/o%20que%20e> Acesso em 09 ago. 2021.

BRASÍLIA, Federação de Sindicatos dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil - FASUBRA Sindical – Cartilha PCCTAE - Universidade de Brasília (UnB), 2018.

BRITO, Lydia Mª Pinto; OLIVEIRA, Patrícia Webber Souza de; CASTRO, Ahiram Bruni Cartano. Gestão do Conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Revista de Administração Pública** – Rio de Janeiro, set/out 2012 p. 1341-1366.

BRUNI, M. et al. Abordagens da aprendizagem no contexto organizacional. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT, II., 2005, Itajubá Resumos. Itajubá: Universidade Federal de Itajubá, 2005.

BÜNDCHEN, Edson; SILVA, Anielson Barbosa da. Proposta de um plano de desenvolvimento de competências individuais genéricas alinhado à estratégia empresarial. **Revista de Ciências da Administração** – v.7, n.13, jan/jul 2005.

CAMPOS, Nilo Moraes de; PINTO, Rodrigo Serpa; MELLO, Simone Portella Teixeira de. Treinamento e Desenvolvimento: uma análise do programa de capacitação dos servidores do Instituto Federal Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense. X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria em America del Sur. Mar Del Plata, 8, 9 y 10 de Diciembre de 2010.

CAMPOS, Névio de. Qual o papel social da universidade no século 21? **Gazeta do Povo**, Paraná, 18 dez 2012. Disponível em <http://www.gazetadopovo.com.br/opiniao/qual-o-papel-social-da-universidade-no-seculo-21-31436hclxgubv4y45vsgmvexa> Acesso em 25 de agosto de 2020.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas – FGV, Série Gestão de Pessoas, 2005.

CARBONE, Pedro Paulo et al. (Org.). **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARVALHO, Rodrigo Baroni de; GAZZI, Ofir de Vilhena; FERREIRA, Marta Araujo Tavares. Integrando Gestão de Competências e Gestão do Conhecimento: o Caso do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais. In: ANGELONI, Maria Terezinha. **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009. p. 151-158.

CARVALHO, A. I. et al. **Escolas de Governo e Gestão por Competências: Mesa-redonda de Pesquisa – ação**. Brasília, ENAP, 2009. Disponível em <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/398> Acesso em 10/07/2020.

CASTRO, P.M.R; & BORGES, Andrade, J. E. Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. **Rev. De Administração da USP**, 39(1), 96-108.

CHAUÍ, Marilena de Souza. **A universidade pública sob nova perspectiva**. Rio de Janeiro: Vozes, 1993. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>

CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. O questionário na pesquisa científica. **Administração on line**, v. 1, n. 1, p. 25, 2000.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000. 164 p. (Biblioteca da educação. Série 1. Escola : v. 16). ISBN 8524904445.

CHRISPIM, Anna Carla Duarte. A capacitação e a gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento institucional da administração fazendária no âmbito da Receita Federal do Brasil. **Caderno de Finanças Públicas**, Brasília, n. 14 p. 5-68, dez 2014.

CUNHA, José Paulo da. **Análise do processo de socialização de novos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC**. 2016. 247 p. Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2016. Disponível em <http://www.bu.ufsc.br/teses/PPAU0100-D.pdf>

DALMAU, M. B. L. D. **Competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário nas Instituições Federais de Ensino de Santa Catarina**. Projeto de Pesquisa CAPES. Florianópolis, 2014.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p. ISBN 8535203524.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

DEROSA, Francini Martins. **Transferência de aprendizagem para o trabalho à luz do modelo de Kirkpatrick: processos de avaliação no programa de capacitação do HU/UFSC/EBSERH**. 2018. 110 p. Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação, Florianópolis, 2018. Disponível em <http://www.bu.ufsc.br/teses/PMGA0039-D.pdf> Acesso em: 28 fev. 2020.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Francaise de Gestion**, n. 127, p. 84-102, jan./fèv. 2000.

DURAND, T. Forms of Incompetence. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A. **Theory Development for Competent-Based Management**. Greenwich, CT: JAI Press, 2000.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2019.

FAIAD, Cristiane *et al.* Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 2, n. 32, p. 388-403, jan. 2012.

FAISSAL, R. et al. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar em Rev.**, Curitiba, n. 28 dez 2006. p. 17 a 36 Disponível em [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40602006000200003&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40602006000200003&script=sci_arttext) Acesso em 31 de agosto de 2020.

FELIPPE, Maria Inês. “Identificação das necessidades de treinamento por competência.” **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice hall (2006).

FERRI, Rafael Giorgio; HULSE, Wanderley Horn. Processo Decisório: Abordagem da Gestão por Competência para Alocação de Novos Servidores do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. In: HULSE, Wanderley Horn; OLIVO, Luis Carlos Cancelier de (org.). **Gestão por competência e ambiente de trabalho**. Florianópolis: Centro de Estudos Jurídicos, 2015. p. 151-174.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. Cultura organizacional: um Fator Determinante para a Promoção da Aprendizagem Organizacional e da Gestão do Conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha. **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009. p. 151-158.

FLEMING, Lee; MARX, Matt. **Managing Innovation in Small Worlds**. Mit Sloan Management Review. Fall 2006; V 48; N 1; United States.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>. Acesso em 21 Jan. 2020.

FREITAS, Isa Aparecida. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In: **Anais do 26º ENANPAD**. Salvador: ANPAD, 2002.

Função In: **Dicio**, Dicionário **Online** de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em <https://www.dicio.com.br/funcao/> Acesso em 20 de maio de 2020.

Competência In: **Dicio**, Dicionário **Online** de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em <https://www.dicio.com.br/funcao/> Acesso em 20 de maio de 2020.

Competência In: Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2019. Disponível em <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/compet%C3%Aancia> Acesso em 14 de julho de 2020

GIL, A. C.; **Método e técnicas de pesquisa social**. 5ª Edição. São Paulo. Editora Atlas S.A. 1999. 206 p.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIUDICE, Rodrigo Chagas. Desafios da Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal Brasileira. RBPO – **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**. Brasília v2, nº 2, 2012 p. 188 - 204

GONDIM, S. M. G.; SOUZA, J. J.; PEIXOTO, A. L. A. Gestão de pessoas. In: **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Livia de Oliveira Borges e Luciana Mourão (Orgs.). Porto Alegre: Artmed, 2013.

GOULART, Sonia. Gestão do Conhecimento Integrada à Estratégia Organizacional. In: ANGELONI, Maria Terezinha. **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009. p. 151-158.

GRILLO, A. N. **Gestão de Pessoas: princípios que mudam a Administração Universitária**. Florianópolis: UFSC/CAD, 2001.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125 a 140, jan. 2000. ISSN 1982-3134. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284> Acesso em 02 Mar 2020.

JARDIM, Anna Carolina Salgado; PEREIRA, Viviane Santos. Metodologia Qualitativa: é possível adequar as técnicas de coleta de dados aos contextos vividos em campo? In: 47º Congresso SOBER - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Porto Alegre, SOBER, 2009 p. 1-12. Disponível em <https://vdocuments.mx/metodologia-qualitativa-e-possivel-adequar-as-tecnicas-de-.html>. Acesso em 02 de setembro de 2020.

JUNCKES, Elci Terezinha de Souza. **Política de capacitação dos servidores técnico-administrativo em educação da UFSC**. 2015. 137 p. Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2015. Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/teses/PPAU0075-D.pdf>

KILIMNIK, Zélia Miranda, SANT'ANNA, Anderson de Souza, RIBEIRO, Talita da Luz. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? **Revista de Administração de Empresas**, Minas Gerais, v. 44, p. 10-21, abr. 2004.

KIMBLE, Chris; HILDRETH, Paul M. Communities of Practice: Going One Step Too Far? In: **ASSOCIATION INFORMATION AND MANAGEMENT (AIM)**, 9th , May 2004, Evry (France). Proceedings 9ème colloque de l'AIM. Evry: AIM, 2004.

KLUGE, Jurgen, STEIN, Wolfram, LICHT, Thomas. **Gestão do Conhecimento**. Cascais: Principia, 2002.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

LAPIERRE, A. Gerir é criar. **Revista de Administração de Empresas**. V. 45, nº 4, out/dez 2005.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Bookman-Artmed, 2003.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LOPEZ, Javier Fernandez. **Gestión por Competências: Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos**. Ribeira de Loira; Pearson Education S.A, 2005.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2006.

MADUREIRA, C., & Rodrigues, M. (2006). A Administração Pública do Séc. XIX: aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. **Comportamento organizacional e gestão**, 12(2), 153-171.

MAGALHÃES, E.; OLIVEIRA, A.; ABREU, S.; MAGALHÃES, E. **Política de Treinamento dos técnicos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa na percepção de ex-dirigentes da instituição**. In: XXX EnANPAD. Salvador: ANPAD, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, N. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o setor Público. Biblioteca virtual top sobre gestão pública. 2003. Disponível em <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MARCONI%20Nelson%20-%20Políticas%20integradas%20de%20recursos%20humanos.pdf>

MARQUES, Fernanda. Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública. Poder Executivo. Brasília, 2013. Disponível em [https://gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia\\_de\\_referencia\\_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf](https://gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_referencia_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf). Acesso em 27 de julho de 2020.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARTÍNEZ, Diego Jessie. **Sistema baseado em conhecimento (SBC) de apoio à capacitação organizacional**. 2017. 126 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2017. Disponível em <<http://www.bu.ufsc.br/teses/PEGC0474-D.pdf>>;

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 18 ed. São Paulo: Malheiros, 2013.

MENDES, Mônica Scóz; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. Competências requeridas às chefias intermediárias da prodegesp/ufsc: do mapeamento à capacitação. **Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, [S.L.], v. 25, n. 1, p. 83-115, abr. 2019. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.219.84478>.

MENDES, Mônica Scóz. **Competências requeridas às chefias intermediárias da PRODEGESP/UFSC: do mapeamento à capacitação**. 2017. 152 p. Dissertação (Mestrado

profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2017. Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/teses/PPAU0152-D.pdf>

MEYER Jr., V. Enfrentando as crises: competição e estratégias. In: MEYER Jr., V.; MURPHY, J. P. (Org.). **Liderança e gestão da educação superior católica nas Américas**. Curitiba: Champagnat, 2007 p. 265-295.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOLON, Francielle da Silva; TEIXEIRA, Simone Portella de. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público** Brasília 62 (2): 167-183, Abr/Jun 2011.

MOREIRA, Katia Denise. **Proposição metodológica para o desenvolvimento de competências secretariais no contexto da gestão universitária**. 2018. 301 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2018. Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/teses/PCAD1077-T.pdf>

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

NELSON, Luiz Carlos Nóbrega. Capacitação e Afastamento de Servidores Públicos da União: Distinção e Aplicação Combinada dos Institutos Jurídicos existentes. **Revista Segurança Pública e Cidadania**. Brasília, v.4 n. I p. 35-72 jan/jun 2011.

NEVES, Eduardo Borba; DOMINGUES, Clayton Amaral. Org. **Manual de Metodologia da Pesquisa científica**. Rio de Janeiro: EB/CEP, 2007.

PACHECO, Luzia et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

PARENTE, Cristina (2006). Conceitos de Mudança e Aprendizagem Organizacional: Contributos para a análise da produção de saberes. **Sociologia**, 50, p. 89-108.

PAULA, Ana Paula Paes de. Em busca de uma ressignificação para o imaginário gerencial: os desafios da criação e da dialogicidade. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie** [online]. 2016, vol.17, n.2 Disponível em [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-9712016000200018&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-9712016000200018&script=sci_arttext&tlng=pt) Acesso em 31 de agosto de 2020.

PEREIRA, Vivian Cláudia. **Aplicação de melhores práticas de gestão do conhecimento para capacitação dos servidores técnicos da Secretaria de Pós-graduação de Matemática na Universidade de Brasília**. Monografia (especialização). Curso de gestão universitária, Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

PEREIRA, Júnior, Jessé Torres. Art. 37, incisos e parágrafos. In: BONAVIDES, Paulo (org); MIRANDA, Jorge (org.), MOURA AGRA, Walber (org). “**Comentários à Constituição Federal de 1988**”. Rio de Janeiro: GEN/Forense, 2009 p. 738.

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

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002. VII, 286 p. ISBN 8573079789.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

REISCH, Fabiana Aparecida Mafra. **Trilhas de aprendizagem e o desenvolvimento de competências gerenciais: um estudo de caso no Instituto Federal Catarinense-IFC**. 2019. 212 p. Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2019. Disponível em <http://www.bu.ufsc.br/teses/PPAU0197-D.pdf>

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. Os desafios contemporâneos da gestão universitária: discursos politicamente construídos. IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação / VII Congresso Luso Brasileiro de Política e Administração da Educação dias 14, 15 e 16 de abril de 2014.

RODRIGUES, A. J. **Metodologia Científica**. São Paulo: Avercamp, 2006.

ROSEMBERG, Marc Jeffrey. **E-learning**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

ROTHWELL, W. J. & KAZANAS, H. C. Planned OJT is productive OJT. **Training & Development Journal**, p. 53-56, out. 1990.

RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA Jr. M.M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

RUFATTO JR, Edgar. Organização de Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha. **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009. p. 139-150.

SCHLICKMANN, Raphael. **Administração universitária: desvendando o campo científico no Brasil**. 2013. 292 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2013. Disponível em <http://www.bu.ufsc.br/teses/PCAD0874-T.pdf>

SCHOMMER, Paula Chies. **Comunidades de prática e articulação de saberes na relação entre universidade e sociedade**. 2005. Tese de Doutorado. Disponível em <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2557/98401.pdf> Acesso em 16 de novembro de 2021.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio; INOCENTE, David Forli; MIURA, Irene Kazumi. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 12, n. 2, p. 227-239, jul/dez, 2011.

SILVA, C.R.; GOBBI, B.C.; SIMÃO, A.A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações rurais agroindustriais**. Lavras, v.7, n.1,p. 70 – 81, 2005.

SILVA, Edna Lúcia da; MUSZKAT, Menezes Estera. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, A. B.; GODOI, C. K. O processo de aprendizagem como balizador para o desenvolvimento de um modelo de competências para uma empresa do setor elétrico. In: 27º Encontro Anual da ANPAD, 2003, Atibaia-SP.

SILVA, F. M./ Mello, Simone Portella Teixeira de. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, 62(2):167-183, abr./jun., 2011. Disponível em <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1608>. Acesso em 15 de maio de 2020.

SILVA, Marcelo Dias; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. Critérios para a ampliação da equipe de mapeadores como subsídio ao mapeamento de competências das unidades administrativas do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. In: HULSE, Wanderley Horn; OLIVO, Luis Carlos Cancelier de (org.). **Gestão por competências e ambiente de trabalho**. Florianópolis: Centro de Estudos Jurídicos, 2015 p. 17-49.

SILVA, Narbal. Gestão de pessoas por competências: idéias norteadoras, limites e possibilidades. In: FÓRUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE GESTÃO DE PESSOAS, 1. 2018. **Livro**. Florianópolis: UFSC, 2018. v. 1, p. 45 - 62. Disponível em <http://www.forgepe.ufsc.br/livro> Acesso em 06 jun. 2019.

Silvestre, H. C., & Araújo, J. F. (2012). **Metodologia para a investigação social**. Lisboa: Escolar Editora.

SMITH, Heather A.; MCKEEN, James D. Creating and facilitating communities of practice. In: **HOLSAPPLE, Clyde W. Handbook on Knowledge Management: Knowledge Matters**, vol.1. Berlin: Springer Verlag, 2002.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das universidades brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. Tese (Doutorado) – Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SOUZA, Irineu Manoel de; ANTUNES, Tereza Cristina Meurer. Plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação das instituições federais de ensino superior. In: **COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL**, 11, 2015, Mar del Plata - Argentina. Anais Mar del Plata, 2015. Disponível em: <https://goo.gl/EkZaQr> Acesso em 09 de setembro de 2020.

SOUZA, J. J., & PEIXOTO, A. L. A. Os novos modelos de gestão. In Livia O. Borges & L. Mourão (Eds.), **O trabalho e as organizações** (pp. 121–149). Porto Alegre: Artmed, 2013.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 319 p. ISBN 9788577801916.

TOLEDO, Flávio do Rego Freitas de. O Papel do treinamento na Empresa. In: BOOG, Gustavo Grüneberg (coordenador). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

\_\_\_\_\_. TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2012.

UFSC. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Estatuto – 2020 UFSC**. Florianópolis: UFSC, 2020. Disponível em [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/208159/ESTATUTO\\_UFSC\\_atualizado%20mar%c3%a7o%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/208159/ESTATUTO_UFSC_atualizado%20mar%c3%a7o%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 20 de setembro de 2020.

\_\_\_\_\_. Departamento de Gestão da Informação – DPGI/SEPLAN. Disponível em <https://arquivos.ufsc.br/d/6560ff7645/files/?p=/Campus%20de%20%20Florian%C3%B3polis/CTC.pdf> Acesso em 30 de agosto de 2021.

\_\_\_\_\_. Departamento de Desenvolvimento de Pessoas – DDP – Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas – PRODEGESP 2020. Disponível em <https://capacitacao.ufsc.br/planos/> Acesso em: 19 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. Gabinete do Reitor. **Portaria nº 998/2016/GR**, de 11 de maio de 2016. Disponível em <http://notes.ufsc.br/aplic/portaria.nsf>. Acesso em 10 de janeiro de 2021.

\_\_\_\_\_. Gabinete do Reitor. **Portaria nº 1105/2020/GR**, de 17 de agosto de 2020. Disponível em <http://notes.ufsc.br/aplic/portaria.nsf>. Acesso em 10 de janeiro de 2021.

\_\_\_\_\_. Departamento de Desenvolvimento de Pessoas – DDP – Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas – PRODEGESP 2021. Disponível em <https://capacitacao.ufsc.br/historico/> Acesso em: 01 de setembro de 2021.

\_\_\_\_\_. **Boletim de dados 2018**. Departamento de Planejamento e Gestão da Informação/DGPI e Secretaria de Planejamento e Orçamento/Seplan (Org.). 2018. Disponível

em <http://dpgi.seplan.ufsc.br/files/2019/07/Boletim-de-dados-2018.pdf> Acesso em 13 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Planejamento e Orçamento. UFSC em Dados. Disponível em <https://seminarioprograd.paginas.ufsc.br/files/2021/05/UFSC-EM-DADOS-apresenta%C3%A7%C3%A3o-DPGI-S%C3%A9rgio.pdf>. Acesso em 1 de setembro de 2021.

\_\_\_\_\_. Departamento de Administração Escolar – DAE – Pró-Reitoria de Ensino de Graduação. 2021 Disponível em <https://dae.ufsc.br/finalidades/>

\_\_\_\_\_. Resolução nº 018/CUn/2004, de 30 de novembro de 2004, Altera os Artigos 10 e 11 da Resolução nº 17/Cun/97, que **trata do Regulamento dos Cursos de Graduação**. UFSC, 2004. Disponível em <https://conselhos.paginas.ufsc.br/files/2011/08/R018CUN2004.pdf>. Acesso em 22 de julho de 2021.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 017/CUn/1997, de 30 de setembro de 1997, que **trata do Regulamento dos Cursos de Graduação**. UFSC, 1997. Disponível em [https://prograd.ufsc.br/files/2012/11/Resolu%C3%A7%C3%A3oNormativa-17CUn97\\_atualizada-em-2018\\_04\\_03.pdf](https://prograd.ufsc.br/files/2012/11/Resolu%C3%A7%C3%A3oNormativa-17CUn97_atualizada-em-2018_04_03.pdf). Acesso em 22 de julho de 2021.

\_\_\_\_\_. **Sistemas UFSC**. 2021 Disponível em <https://servicosti.sistemas.ufsc.br/publico/detalhes.xhtml?servico=143>. Acesso em 27 jul. 2021

VARGAS, Miramar Ramos Maia. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração**, São Paulo v. 31 n.2, p. 126-136, abr./jun. 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WENGER, Etienne. **Communities of practice. Learning, meaning and identity**. New York: Cambridge University Press, 1998

WENGER, Etienne C.; SNYDER, William M. Comunidades de prática: a fronteira organizacional. In: **Aprendizagem organizacional / Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. (trad. Cássia Maria Nasser) Pg. 9-26.

ZANGISKI, Marlene Aparecida da Silva Gonçalves; Lima, Edson Pinheiro de; Costa, Sérgio Eduardo Gouvêa da Costa. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento. **Produto & Produção**, vol. 10, n. 1, p. 54-74, fev 2009.

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. In: SEMINÁRIO EDUCATIVO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996. Mimeo.



## APÊNDICE A

### Instrumento de pesquisa: Entrevista com o Coordenador de Curso de Graduação

- 1) Quais as atividades desempenhadas pelo técnico-administrativo na coordenadoria de graduação? Quais os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para realizá-las?

Atividade	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes

- 2) Quais são os problemas que ocorrem no setor quando recebe um novo servidor que nunca trabalhou em uma coordenadoria de curso? Descreva-os.
- 3) Na sua visão, quais as dificuldades encontradas pelo TAE para executar suas tarefas sendo novo no setor? O que falta a ele, no seu entendimento?
- 4) Durante o período de adaptação do servidor ao setor e suas demandas, a UFSC oferece alguma ação que o auxilie neste período? Se sim, quais? Em caso negativo, quais deveriam ser oferecidas?
- 5) Partindo da premissa de que o servidor técnico-administrativo em educação deve executar as tarefas apontadas na questão 1, você lhe dá alguma instrução? Se sim, de que forma? Baseado em que?
- 6) Enquanto coordenador, você desenvolve ações de armazenamento de informações e dados que facilitem o trabalho do novo TAE no setor? Existem manuais ou trilhas que descrevam a execução das tarefas? Em caso positivo, quais são?
- 7) Você realiza ações de mapeamento do conhecimento dos servidores no setor? Por que não?

- 8) Partindo da premissa de que o servidor técnico-administrativo em educação deve executar as tarefas apontadas na questão 1, você lhe dá alguma instrução? Se sim, de que forma? Baseado em que? Como você sabe que ele está pronto ou não ou precisa de mais informações? Em caso negativo, porquê?
- 9) Quais são as formas existentes para compartilhar as informações inerentes ao como fazer cada uma das atividades inerentes à coordenação dos cursos que você conhece e utiliza no seu dia a dia relacionado ao TAE?
- 10) Enquanto coordenador, você desenvolve ações de armazenamento de informações e dados que facilitem o trabalho do novo TAE no setor? De que forma? Onde ficam localizadas? São atualizadas? Qual a periodicidade?
- 11) Existem manuais ou trilhas que descrevam a execução das tarefas? Em caso positivo, quais são? Como foram construídos?
- 12) Você realiza ações de mapeamento do conhecimento dos servidores no setor? Caso positivo, de que forma? Caso negativo, Por que não?
- 13) Qual o maior problema encontrado para gerir os TAEs que chegam para trabalhar na coordenação dos cursos? Por que? O que você tem feito para contornar o mesmo?
- 14) Qual o maior problema encontrado para gerir os outros TAEs que já estão trabalhando há mais tempo nas coordenadorias dos cursos? O que você tem feito para contornar o mesmo?

## APÊNDICE B

### Instrumento de pesquisa: Entrevista com o Servidor Técnico administrativo em educação

- 1) Há quanto tempo você trabalha neste setor?
- 2) Quais as atividades você realiza na coordenadoria de graduação? Quais os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para realizá-las?

Atividade	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes

- 3) Quais dificuldades você enfrentou para executar suas tarefas no início de seu trabalho no setor? Como resolveu esses problemas?
- 4) Você precisou recorrer a um colega de trabalho de outra coordenadoria de curso ou outro setor para executar alguma atividade? Caso positivo, qual a periodicidade? Como você contactou o colega? Em caso negativo, porquê?
- 5) Você recebeu alguma instrução para desempenhar suas tarefas? Como lhe foram repassadas as rotinas procedimentais do setor? Foram suficientes para executar suas tarefas? Houve algum tipo de problema?
- 6) Você encontrou no setor armazenamento de dados e informações que facilitassem a execução de seu trabalho?
- 7) Você recebeu manuais ou documentos para conhecer como executar as tarefas? Em caso positivo, como lhe foram repassados? Estes lhes foram úteis? Se não, por quê?
- 8) Durante seu período de adaptação ao setor e suas demandas, a UFSC ofereceu alguma ação que o auxiliasse neste período? Se sim, quais? Em caso negativo, quais deveriam ser oferecidas? Quais os três principais temas deveriam ser trabalhados na capacitação?

- 9) Durante seu estágio probatório quais foram os cursos que você frequentou? Como foram escolhidos? Estes supriram suas necessidades para a execução das tarefas? Em caso negativo, o que faltou? Que cursos você considera necessários e não foram oferecidos?
  
- 10) Após o seu estágio probatório, você cursou mais algum curso de capacitação? Quais? Como foram escolhidos? Por quê? Em caso negativo porque não?
  
- 11) Em que momento você se sentiu seguro o suficiente para executar suas tarefas?

## APÊNDICE C

### **Instrumento de pesquisa: Entrevista com a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas**

- 1) Durante o planejamento dos cursos de capacitação, quais fatores são considerados?
- 2) Os cursos desenvolvidos pela UFSC trabalham a linha de competências? De que forma, em caso positivo? Por que não, caso negativo?
- 3) São levantadas questões sobre o exercício da função do servidor nos setores específicos onde estão alocados para planejar os cursos?
- 4) Os cursos de capacitação são feitos na prática? Caso negativo, porque não?
- 5) Ainda em relação à pergunta anterior, de que forma tais questões inerentes ao exercício da função são contempladas nos cursos ofertados?
- 6) A capacitação leva em consideração as particularidades dos diversos setores da universidade? De que forma? Se não, porquê?
- 7) Dentre os objetivos do Decreto 9.991 de 28 de agosto de 2019, estão:
- 8) V - Preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade;
- 9) VI - Preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo;
- 10) Na visão da CCP eles são atendidos pelos cursos oferecidos? De que forma? Em caso negativo, porque não?
- 11) A capacitação é continuada? De que forma? Como é comunicado isso?
- 12) Existe avaliação da efetividade dos cursos oferecidos? Como são avaliadas as competências desenvolvidas?

- 13) As chefias podem solicitar capacitações específicas? Essas chefias incluem todo tipo de gestor (chefe de departamento, coordenador de curso, diretor de centro), ou seja, qualquer gestor pode solicitar uma capacitação? Em caso positivo, o que é feito com este pedido? Qual o tempo de resposta? Em caso negativo, quais são os gestores atendidos e por quê?

#### APÊNDICE D

##### **Instrumento de pesquisa: Entrevista com servidor do Departamento de Administração Escolar**

- 1) Você já se deparou com um novo servidor na coordenadoria de curso de graduação?
- 2) Você encontrou alguma dificuldade na coordenadoria pelo fato de o novo servidor não estar devidamente capacitado para atender suas demandas? Em que isso afetou seu trabalho?
- 3) Em caso de resposta positiva na questão anterior, o que você acha que deveria ser feito para que isso não acontecesse?
- 4) Quais os problemas mais comuns vivenciados por vocês em relação ao novo servidor?
- 5) Você costuma requisitar que tipo de serviços nas coordenadorias de curso de graduação? Cite os três principais.
- 6) No caso de servidores que já estão há mais tempo na coordenação de curso de graduação, você tem alguma dificuldade em ter suas demandas atendidas? Caso positivo, o que deveria ser feito para que isso não acontecesse?

**APÊNDICE E – PROPOSTA DE CURSO DE CAPACITAÇÃO PARA O  
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA SERVIDORES TÉCNICOS  
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO LOTADOS NAS COORDENADORIAS DE  
CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UFSC**



**Programa de Desenvolvimento de Competências para Servidores Técnicos  
Administrativos em Educação Lotados nas Coordenadorias de Curso de  
Graduação da UFSC**

**Universidade Federal de Santa Catarina**

Esta obra é parte integrante da dissertação de mestrado intitulada **Desenvolvimento De Competências De Servidores Técnicos Administrativos Em Educação: Uma Proposta De Um Programa De Capacitação Para A Universidade Federal De Santa Catarina**, submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do Grau de Mestre em Administração Universitária.

**Autora:** Patrícia Ida Gonçalves Pinheiro

**Orientador:** Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau

Florianópolis, outubro de 2021

## INTRODUÇÃO

No serviço público federal o Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019 estabelece os objetivos do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), baseado na gestão por competências.

Destaca-se o item VI do Decreto, onde o Estado preconiza a necessidade de preparar o servidor nos casos em que ele assume um cargo em um lugar que está vazio, necessitando ser preparado no sentido de desenvolver as competências necessárias para desempenhar suas funções e tarefas diretamente ligadas a seu trabalho na instituição.

A gestão por competências requer que seja feito, inicialmente, um diagnóstico das competências requeridas estabelecendo-se os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) demandados do servidor para exercer seu cargo e as funções inerentes a ele.

Le Boterf (2003) afirma possuir o CHA a pessoa que possui conhecimentos e habilidades e consegue mobilizá-los no contexto profissional para a consecução dos objetivos estabelecidos.

Consonante com esta concepção, Carbone (2009) define a conjugação deste CHA como o desempenho que o indivíduo demonstra em um determinado contexto em forma de comportamentos e realizações ao mobilizar e aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes.

Desta feita, conclui-se que para desenvolver uma competência precisa-se conhecê-la e estabelecer os métodos para desenvolvê-la no contexto onde ela é requerida, no caso deste estudo as coordenadorias de curso de graduação da UFSC.

Por este motivo julgou-se necessária a estruturação de uma Proposta De Um Programa de Capacitação para a Universidade Federal de Santa Catarina para auxiliar o servidor, no início de seu exercício em uma coordenação de curso, a desenvolver as competências que lhe serão diligenciadas.

O Programa para o Desenvolvimento de Competências para Servidores Técnicos Administrativos em Educação lotados nas Coordenadorias de Curso de Graduação da UFSC utiliza Trilhas de Aprendizagem como método para o desenvolvimento de competências.

## TRILHAS DE APRENDIZAGEM

Trilhas de aprendizagem são métodos para desenvolver competências específicas, definindo linhas de desenvolvimento onde se conectam as necessidades de desenvolvimento de competências que requer a organização de seu colaborador, com linhas de aprendizado que este deve seguir para desenvolvê-las Brandão e Borges-Andrade (2007).

As trilhas de aprendizagem permitem ao indivíduo escolher as linhas de aprendizado de acordo com suas necessidades, ponderando as competências que já possui e as que precisa desenvolver para desempenhar seu trabalho, para aprimorar-se e para alcançar suas aspirações no ambiente de trabalho (Freitas, 2002).

O autor defende que as trilhas de aprendizagem apresentam caráter mais flexível, concedendo ao trabalhador mais autonomia ao escolher o que precisa aprender e de que forma irá fazê-lo, mediante as ações de treinamento oferecidas, que podem ser diversas.

O programa compõe-se de quatro esferas: a primeira com quatro eixos temáticos; a segunda com as trilhas de aprendizagem; a terceira com as competências a serem desenvolvidas; e a quarta com as opções de estratégias de ensino/aprendizagem.

As competências requeridas dos Técnicos administrativos em educação da UFSC lotados nas coordenadorias de cursos de graduação mapeadas, foram distribuídas nos cinco eixos definidos, quais sejam: competências legais, competências processuais, competências tecnológicas e de sistemas; competências comunicacionais e competências interpessoais.

Em cada eixo apresenta-se a trilha de aprendizagem, os tópicos a serem abordados, as estratégias de ensino sugeridas, sugestões de conteúdos e por fim os setores envolvidos no planejamento e execução da ação de capacitação ou responsável por indicar essas trilhas ao servidor.

Ao final, apresenta-se um quadro com os links dos conteúdos sugeridos.

<b>Eixo – Competências legais</b>					
<b>Trilha</b>	<b>Competências</b>				
	Conhecer as legislações referentes aos cursos de graduação da UFSC				
<b>Institucional</b>					
<b>Tema</b>	<b>Tópicos</b>	<b>Estratégias de Ensino/aprendizagem</b>	<b>Ferramentas</b>	<b>Sugestões de conteúdos para compor</b>	<b>Executores</b>
Coordenadorias de Curso de					

Graduação da UFSC e legislações pertinentes				<b>os cursos</b>	
	Legislação PROGRAD /UFSC	Curso à distância sobre as atribuições das coordenadorias de curso de graduação e legislações pertinentes – carga horária 10 horas	Moodle UFSC	Resoluções e portarias referentes à graduação  Estatuto da UFSC  Regimento da UFSC  Regimentos dos cursos de graduação	CCP em parceria com a PROGRAD

<b>Eixo – Competências processuais</b>					
<b>Trilha</b>	<b>Competências</b>				
<b>Institucional</b>	Conhecer a importância das coordenadorias de curso de graduação na UFSC				
	Saber diferenciar o que é atribuição do coordenador de curso e o que são atribuições do TAE				
	Conhecer os processos administrativos tramitados nas coordenadorias de curso				
	Conhecer os setores da UFSC que têm ligação direta com as coordenações de curso de graduação em seus processos administrativos				
<b>Tema</b>	<b>Tópicos</b>	<b>Estratégias de Ensino/aprendizagem</b>	<b>Ferramentas</b>	<b>Sugestões de conteúdos para compor os cursos</b>	<b>Executores</b>
Coordenadorias de Curso de Graduação da UFSC	Organograma da UFSC	Curso à distância sobre a estrutura administrativa da UFSC e os setores envolvidos na formação do estudante no que se refere aos trâmites administrativos	Moodle UFSC	Organograma da UFSC  Estatuto da UFSC  Regimento da UFSC	CCP

		com exercícios de fixação e avaliação final – carga horária 20 horas			
	Processos administrativos na graduação	Curso à distância sobre os processos administrativos que tramitam na coordenadoria de graduação com exercícios práticos e avaliação final – carga horária 20 horas	Moodle UFSC	Matrícula da graduação e seus desdobramentos  Formatura	CCP em parceria com o DAE
<b>Trilha</b>	<b>Competências</b>				
<b>Área de atuação</b>	Conhecer o setor onde será lotado				
<b>Tema</b>	<b>Tópicos</b>	<b>Estratégias de Ensino/aprendizagem</b>	<b>Ferramentas</b>	<b>Sugestões de conteúdos para compor os cursos</b>	<b>Executores</b>
Curso de graduação específico onde será lotado o servidor	Currículo do curso, grade de disciplinas, projeto pedagógico, regimento interno	Curso à distância sobre o curso de graduação – carga horária 10 horas	Leituras dirigidas, vídeo-aulas na plataforma youtube	Documento reunindo os projetos pedagógicos dos cursos de graduação da UFSC, seus regimentos internos e grades de disciplinas atualizadas	CCP/UFSC em parceria com os coordenadores de cursos de graduação e PROGRAD

<b>Eixo – Competências tecnológicas e de sistemas</b>					
<b>Trilha</b>	<b>Competências</b>				
<b>Institucional</b>	Conhecer e aprender a operar os sistemas de informática específicos utilizados nas coordenadorias de curso de graduação				
	Conhecer e aprender a operar softwares gerais que auxiliem no trabalho desenvolvido nas coordenadorias de graduação				
<b>Tema</b>	<b>Tópicos</b>	<b>Estratégias de Ensino/aprendizagem</b>	<b>Ferramentas</b>	<b>Sugestões de conteúdos para compor os cursos</b>	<b>Executores</b>

Sistemas de informática utilizados pelas coordenadoras de curso de graduação	Sistema de Processos Administrativos UFSC	Curso à distância sobre o SPA e as funcionalidades aplicadas à coordenação de graduação com exercícios práticos e avaliação final – carga horária 20 horas	Moodle UFSC com vídeo aulas disponibilizadas na plataforma youtube	Não se aplica	CCP/UFSC em parceria com a SETIC/UFSC
	Sistema de controle administrativo da graduação (CAGR)	Curso à distância sobre o CAGR, suas funcionalidades e aplicações com exercícios práticos e avaliação final – carga horária 20 horas	Moodle UFSC com vídeo aulas disponibilizadas na plataforma youtube	Não se aplica	CCP/UFSC em parceria com a SETIC/UFSC
	Software gerenciador de planilhas	Curso à distância sobre gerenciador de planilhas licenciado na UFSC e suas ferramentas de uso com exercícios práticos e avaliação final – carga horária 10 horas	Moodle UFSC com vídeo aulas disponibilizadas na plataforma youtube	Não se aplica	CCP/UFSC em parceria com a SETIC/UFSC
	Software processador de textos	Curso à distância sobre gerenciador de textos licenciado na UFSC e suas ferramentas de uso com exercícios práticos e avaliação final – carga horária 10 horas	Moodle UFSC com vídeo aulas disponibilizadas na plataforma youtube	Não se aplica	CCP/UFSC em parceria com a SETIC/UFSC

Eixo – Competências interpessoais					
Trilha	Competências				
Institucional	Tratar com equidade todas as pessoas				
	Ter empatia				
	Atender com respeito o público que recorre à coordenação de curso				
	Saber lidar com o público				
Tema	Tópicos	Estratégias de	Ferrament	Sugestões de	Executores

		<b>Ensino/aprendizagem</b>	<b>as</b>	<b>conteúdos para compor os cursos</b>	
Relações humanas	Ética	Curso à distância sobre ética e cidadania com atividades relacionadas à prática do trabalho – carga horária 20 horas	Moodle UFSC  Curso ENAP “Ética e cidadania do serviço público”	Vídeo Mario Sergio Cortella - “Ética é questão de opinião?”  Vídeo do canal A Filosofia Explica - “O que é ética? Um breve resumo.”  Livro - CORTINA, Adela ORTS; NAVARRO, Emilio Martínez. <b>Ética</b> . Ediciones Akal, 1996.	CCP/UFSC
	Atendimento ao cidadão	Curso à distância sobre atendimento ao cidadão envolvendo situações reais – carga horária 10 horas	Moodle UFSC	Material ENAP “Atendimento ao Cidadão” Módulos 1, 2 e 3  Material SAAD/UFSC – “Glossário da Diversidade”  Artigo científico “Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-	CCP/UFSC em parceria com o Departamento de Psicologia da UFSC e SAAD

				conceitual”	
--	--	--	--	-------------	--

<b>Eixo – Competências comunicacionais</b>					
<b>Trilha</b>	<b>Competências</b>				
<b>Institucional</b>	Conhecer a redação oficial adotada pelo governo federal				
	Conhecer os principais tipos de documentos utilizados na comunicação institucional da UFSC e quando utilizá-los				
<b>Tema</b>	<b>Conteúdos</b>	<b>Estratégias de Ensino/aprendizagem</b>	<b>Ferramentas</b>	<b>Sugestões de conteúdos para compor os cursos</b>	<b>Executores</b>
Comunicação institucional	Redação oficial	Curso à distância sobre redação oficial com exercícios e avaliação final – carga horária 10 horas	Moodle UFSC, curso ENAP “Redação oficial: tópicos essenciais”	Artigo científico “Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade”	CCP/UFSC em parceria com a AGECOM/UFSC
	Documentos oficiais utilizados na UFSC	Curso à distância sobre documentos oficiais utilizados na UFSC com avaliação final – carga horária 10 horas	Moodle UFSC, curso ENAP “Redação oficial: tópicos essenciais”	Guia prático de elaboração de documentos oficiais e atos normativos na UFSC	CCP em conjunto com o Departamento de Comunicação e Expressão da UFSC

Descrição e links das sugestões de conteúdo

Conteúdo	Descrição	Links
Resoluções e portarias referentes à graduação na UFSC	Legislação pertinente aos cursos de graduação na UFSC com o objetivo de situar o servidor sobre as regulamentações que regerão suas atividades	<a href="https://prograd.ufsc.br/resolucoes/">https://prograd.ufsc.br/resolucoes/</a>
Estatuto da UFSC	Trata da organização, estrutura e métodos de funcionamento da UFSC indicando ao servidor os setores da instituição afins nas atividades da	<a href="http://cun.orgaosdeliberativos.ufsc.br/estatuto-da-ufsc/">http://cun.orgaosdeliberativos.ufsc.br/estatuto-da-ufsc/</a>

	coordenadoria de curso de graduação	
Regimento da UFSC	Trata das atividades comuns aos vários órgãos integrantes da estrutura e da administração da UFSC, nos planos didático, científico, administrativo e disciplinar	<a href="https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/208160/REGIMEN TO%20GERAL_atualizado%20mar%c3%a7o%202020.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/208160/REGIMEN TO%20GERAL_atualizado%20mar%c3%a7o%202020.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>
Documento reunindo os projetos pedagógicos dos cursos de graduação da UFSC, seus regimentos internos e suas grades de disciplinas atualizadas e	Encontrados nas páginas eletrônicas de cada curso de graduação da UFSC, deve ser apresentado ao servidor que poderá servir-se dos dados referentes à coordenadoria de curso de sua lotação	<a href="https://vestibularunificado2020.ufsc.br/guia-de-cursos/">https://vestibularunificado2020.ufsc.br/guia-de-cursos/</a>
Artigo científico “Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade”	Trata da comunicação organizacional a partir do paradigma da complexidade, como processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais com o objetivo de orientar o servidor sobre como ocorre a comunicação nas organizações	<a href="file:///C:/Users/Depto%20AQI/Desktop/Patricia%20Material/Mestrado/Disserta%C3%A7%C3%A3o/139013-Texto%20do%20artigo-270087-1-10-20171004.pdf">file:///C:/Users/Depto%20AQI/Desktop/Patricia%20Material/Mestrado/Disserta%C3%A7%C3%A3o/139013-Texto%20do%20artigo-270087-1-10-20171004.pdf</a>
Vídeo Mario Sergio Cortella “Ética é questão de opinião?”	Formar o servidor no conceito de ética, um conjunto de valores que orientam a vida e convívio em sociedade.	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=IDJ2mwSZPNs">https://www.youtube.com/watch?v=IDJ2mwSZPNs</a>
Vídeo do canal A Filosofia Explica “O que é ética? Um breve resumo” -	Vídeo explicativo sobre o conceito de ética concorrendo para o entendimento e aplicabilidade deste pelo servidor no trabalho e na vida.	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=5Z_sxhM800s">https://www.youtube.com/watch?v=5Z_sxhM800s</a>
Livro - Ética	Trata das teorias, filosofia e história da ética,	<a href="https://d1wqtxts1xzle7.cl">https://d1wqtxts1xzle7.cl</a>

	também oferecendo conhecimento sobre o tema ao servidor, para compreendê-lo a fim de aplicá-lo nas relações de trabalho e em sua vida.	<a href="http://oudfnont.net/31148254/etica_adela_cortina-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1633733847&amp;Signature=QiRBt7DVgzPGiX7NjJ5E7KaUAwdi71EbEHfV3l6R6Oh5cqQRTGKQBN8UbV VZ5rsL8LhuRDZqxQv NEbcc74~UPQVFQ14Z MibIyXmPAlei72R5J~VMGR4M456-ZY49G-9O6Y5UUUPJ-R1sTbpd41-Uyt7OKuTgLDhki-pEVTiSrlH3fn6pRglNPxsZ2o3fQlTi92eQi~BLGLrPBj~HrUFfK4HdRi8P5Dp47ynpFCwf7S7Gct2C8-vro7teMrpNb8kwsKYivQ6N1EgsCTyGOBeu0rm3CFKH9SwAJFE0mzB3fFIggjDn3M7uR3S54uQULMcBDfe78OjotvP Dd~okw53nEg_&amp;Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGS LRBV4ZA">oudfnont.net/31148254/etica_adela_cortina-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1633733847&amp;Signature=QiRBt7DVgzPGiX7NjJ5E7KaUAwdi71EbEHfV3l6R6Oh5cqQRTGKQBN8UbV VZ5rsL8LhuRDZqxQv NEbcc74~UPQVFQ14Z MibIyXmPAlei72R5J~VMGR4M456-ZY49G-9O6Y5UUUPJ-R1sTbpd41-Uyt7OKuTgLDhki-pEVTiSrlH3fn6pRglNPxsZ2o3fQlTi92eQi~BLGLrPBj~HrUFfK4HdRi8P5Dp47ynpFCwf7S7Gct2C8-vro7teMrpNb8kwsKYivQ6N1EgsCTyGOBeu0rm3CFKH9SwAJFE0mzB3fFIggjDn3M7uR3S54uQULMcBDfe78OjotvP Dd~okw53nEg_&amp;Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGS LRBV4ZA</a>
Material ENAP “Atendimento ao Cidadão” Módulos 1, 2 e 3	Material do curso sobre atendimento ao cidadão para instruir o servidor sobre a necessidade de atender com excelência o público que a ele recorrer	<a href="https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1687">https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1687</a>
Material SAAD/UFS C “Glossário da Diversidade	Glossário disponibilizado pela SAAD abordando a necessidade de orientar e ensinar os termos que implicam o respeito à diversidade e a convivência harmônica com diferenças	<a href="https://saad.paginas.ufsc.br/files/2017/10/Glossario_versaointerativa.pdf">https://saad.paginas.ufsc.br/files/2017/10/Glossario_versaointerativa.pdf</a>
Artigo científico “Administração pública voltada para o cidadão: quadro	Artigo sobre atendimento voltado ao cidadão no serviço público para desenvolver no servidor competências que contribuam para tornar o serviço mais eficiente e voltado ao público	<a href="file:///C:/Users/DEPTOA~1/AppData/Local/Temp/331-Texto%20do%20Artigo-1238-1-10-20140224.pdf">file:///C:/Users/DEPTOA~1/AppData/Local/Temp/331-Texto%20do%20Artigo-1238-1-10-20140224.pdf</a>

teórico- conceitual” – Marcelo James Vasconcelos Coutinho		
--	--	--

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, v. 6, n. 10-11, p. 115-120, 2009.

BRANDÃO, Hugo Pena.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.8, n 3, p.32-49, 2007.

BRASIL. Decreto-Lei 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.** Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm) Acesso em 13 de julho de 2019.

CARBONE, Pedro Paulo et al. (Org.). **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CORTINA, Adela ORTS; NAVARRO, Emilio Martínez. **Ética.** Ediciones Akal, 1996.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 3, p. 40-73, 2000.

FREITAS, Isa Aparecida. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In: **Anais do 26º ENANPAD.** Salvador: ANPAD, 2002.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais.** Porto Alegre: Bookman-Artmed, 2003.