



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

Fabiano Prudêncio da Silva

**O desenvolvimento de competências do profissional administrador no âmbito
da Universidade Federal de Santa Catarina**

Florianópolis

2025

Fabiano Prudêncio da Silva

O desenvolvimento de competências do profissional administrador no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.
Área de Concentração: Gestão Universitária
Linha de Pesquisa: Análises, Modelos e Técnicas de Gestão Universitária.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau.

Florianópolis

2025

Silva , Fabiano Prudêncio da
O desenvolvimento de competências do profissional
administrador no âmbito da Universidade Federal de Santa
Catarina / Fabiano Prudêncio da Silva ; orientador,
Marcos Baptista Lopez Dalmau , 2025.
230 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa
de Pós-Graduação em Administração Universitária,
Florianópolis, 2025.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Competências . 3.
Administrador . 4. Gestão Universitária . 5.
Desenvolvimento Profissional . I. Dalmau , Marcos Baptista
Lopez . II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.
III. Título.

Fabiano Prudêncio da Silva

O desenvolvimento de competências do profissional administrador no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado aprovado, em 17 de abril de 2025, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof^a. Laís Silveira Santos, Dr^a.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Prof^a. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Dr^a.
Universidade Federal da Fronteira Sul

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a avaliação original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Administração Universitária pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.



Documento assinado digitalmente
Marcia Barros de Sales
Data: 22/09/2025 15:08:01-0300
CPF: ***,490.301-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Coordenação do Programa de Pós-Graduação



Documento assinado digitalmente
Marcos Baptista Lopez Dalmau
Data: 22/09/2025 12:00:12-0300
CPF: ***,773.459-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2025

*A Deus e a todos aqueles que acreditam nos
seus sonhos....*

AGRADECIMENTOS

Participar e ter a oportunidade de concluir um curso de mestrado foi a realização de um sonho, com certeza, o qual torna-se imprescindível eu agradecer àqueles que contribuíram, apoiaram, ajudaram, mesmo que indiretamente, na consecução de todo este caminho até à conclusão.

Agradeço primeiramente aos meus pais, Benoni Prudêncio da Silva Filho e Áurea Feijó da Silva pelo constante apoio e incentivo para que eu buscasse o meu desenvolvimento acadêmico.

Aos meus irmãos: Sandro Luiz Prudêncio da Silva, Gisele Cristiane Prudêncio da Silva e Igor Rosaldo Prudêncio da Silva pelas sugestões no decorrer do processo tentando conciliar vida acadêmica com a pessoal ...jornada difícil!

Não poderia deixar de mencionar algumas organizações as quais me deram, seja diretamente ou mesmo que indiretamente, vivências diferenciadas no quesito ambiente organizacional: 63º Batalhão de Infantaria do Exército Brasileiro, Banco do Estado de Santa Catarina (BESC), Prefeitura Municipal de Florianópolis / COMCAP, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, ELETROSUL, UFSC, Hospital Universitário / UFSC e Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos / Secretaria do Patrimônio da União.

À mãe (Sandra Maria Ribeiro) da minha primogênita:

À mãe (Andresa Ferreira Bittencourt) dos meus filhos menores.

Aos bens mais preciosos da minha vida: Maria Júlia Ribeiro Prudêncio da Silva, Marjorie Bittencourt Prudêncio da Silva e Luís Gabriel Bittencourt Prudêncio da Silva.

À minha companheira Cristina Ritter Dietrich por todo apoio técnico como administradora e emocional como parceira nesta caminhada.

Pelo companheirismo ou mesmo por ajudas nesta construção, aos meus colegas de trabalho: Carlos José Bauer, Antônio Flávio da Silva Moreira, Hercílio da Silva, Evaldo Paulino da Silva, Janise de Santana Cantuária, Jeoh Leal Lauda, Flávia Helena de Oliveira Duque, Saulo João da Costa, Rommel Souza da Silva, Sirlene Blos, Marco Aurélio Testoni, Karen Pereira Alvares, Oeber Izidoro Pereira, Daniela Nogueira Coury, Luiz Felipe Vieira Silva, Lucas Cardoso, Marina Christofidis, Daniela Araújo dos Santos, Katia Denise Moreira e Fernanda Guimarães.

Pela vivência acadêmica e por que não, de muito aprendizado, aos colegas de turma: Rosiani Bion de Almeida, Maura Paula Miranda Lopes, Luana de Freitas Gonçalves,

Milene Gehling Liska, Alan Ribeiro Rodrigues, Cor Mariae Lima, Valdiléia Ferreira Vilhena Dantas, Taylon Brutus Steffens Silva, Marcelo Darci de Souza, Silvana Maria Cassanta, Diogo Teodoro, Rúbia Sedemaka Silva Virgilio, Leila Beatriz Hersing Costa, Nilara Izabel Von Fruauff Pavan, Maria Carolina Malta Lemos, Jonas Fedrigo, Mariangela Vicente de Barros, Hilário João Cirimbelli Junior, Ricardo Genésio Silvano, Hugo Leonardo Tuckumantel, Laura Santos da Cunha e Helena Lolli Savi.

Por suas importantes contribuições, aos colegas ocupantes do cargo de administrador junto à UFSC: Alberto Manoel Assis Júnior, Anderson Wilfried Dornbusch, Andreia Michele Dannenhauer, Artur Rocha Silva, Camila Pagani, Carlos Alberto Carubelli, Catieli Nunes de Figueredo Baleia, Clesar Luiz Loch, Daniela Faliguski, Elaine Fagundes dos Reis Roth, Erik Persson Souza, Evelise Santos Sousa, Francisco de Assis Maroneze de Abreu, Gabriele de Souza Ferreira, Gisele Furtado Schmitz de Souza, Giullia Pimentel, Graice de Faria, Graziela Alano Gesser, Gustavo Tomaz Buchele, Ioanna Katharina Schroeder, Jeovana Diomar Pinheiro Januário, José Henrique Nunes Pires, Juliana Novo Paccola Yukimura, Lilian Cristiane Silva de Oliveira, Maíra Busato Westphal, Mara Letícia Radin, Marcelo Marins Padilha, Marcelo Brandes Muller, Márcia Luciane Gindri Reghelin, Maria José Nunes Pires Feijó, Mário Augusto Nishiyama, Marlise There Dias, Mônica Beppler Kist, Mônica Scoz Mendes, Monique Regina Bayestorff Duarte, Nicole Maestri, Renan Hauch Tassi, Roberta de Andreis Pires, Roberta Fisher Casagrande, Robson Rocha, Taiza Rodrigues, Thais Carmes Kruger, Ulisses Iraí Zílio, Verônica de Souza de Melo, Viviane Cristina Ulyssea e Viviane Regina da Silva.

Por suas imprescindíveis colaborações, aos servidores da UFSC: Augusto Fornari Veiras, Karina Francine Marcelino, Mônica Feitosa de Carvalho Pedrozo Gonçalves e Marco Antônio Schneider.

Ao professor e Secretário do Programa Dr. Maurício Rissi, por seu profissionalismo, presteza, gentileza e imensa dedicação com nós alunos.

Ao professor e Coordenador do Curso Dr. Raphael Schlickmann, pela vivência acadêmica, por sua postura empática e leve e por tornar a sua aula da disciplina de Pensamento Administrativo nas manhãs das segundas - feiras, das mais agradáveis.

Ao intrépido professor Pedro Antônio de Melo por sua vasta experiência e conhecimento no quesito “Gestão Universitária”.

Ao professor Bernardo Meyer, pelas trocas de experiências e debates sobre políticas públicas e parcerias público - privadas.

Ao meu orientador, professor Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau por sua contribuição e principalmente pela infinita paciência e resiliência com a minha pessoa.

Às professoras da banca examinadora: Dr^a. Laís Silveira Santos e Dr^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta por seus valiosos apontamentos no decorrer do processo, em especial no projeto de qualificação, assim como em relação à banca final.

Em suma, a todos aqueles que acreditaram que daria certo.

*Treine as pessoas bem o suficiente para que possam partir,
trate-as bem o suficiente para que elas não queiram....*

“Richard Branson”

RESUMO

Esta pesquisa analisa como a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) promove o desenvolvimento de competências de gestão dos administradores na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O estudo tem como objetivos específicos: conhecer o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da instituição; identificar pontos fortes e fragilidades da PNDP; investigar a configuração do cargo de administrador no contexto universitário; definir competências essenciais para o exercício das atribuições; e propor ações de aprimoramento ao PDP. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva e aplicada, utilizando revisão bibliográfica, análise documental e coleta de dados por meio de questionários (com retorno de 50 administradores) e entrevistas efetivadas (com 5 profissionais da área de T&D). Os resultados evidenciaram que as competências mais relevantes para os administradores da UFSC são liderança, comunicação, trabalho em equipe, tomada de decisão e resolução de problemas. Contudo, identificou-se lacunas no desenvolvimento dessas competências, especialmente em planejamento estratégico e gestão de projetos, associadas à burocracia excessiva, escassez de recursos e ambiguidade nas atribuições do cargo. Como contribuições, propõem-se ações como capacitação contínua, programas de mentoria, integração de tecnologias de gestão e revisão dos processos de avaliação de desempenho. Conclui-se que a implementação efetiva da PNDP na UFSC requer alinhamento entre políticas institucionais, desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, além de maior articulação entre gestores e servidores para superar desafios estruturais e promover uma gestão universitária eficiente e adaptável às demandas da sociedade.

Palavras-chave: Competências; Administrador; Gestão Universitária e Desenvolvimento Profissional.

ABSTRACT

This research analyzes how the National People Development Policy (PNDP) fosters the development of management competencies among administrators at the Federal University of Santa Catarina (UFSC). The specific objectives include: understanding the institution's People Development Plan (PDP); identifying strengths and weaknesses of the PNDP; investigating the role of administrators in the university context; defining essential competencies for fulfilling their responsibilities; and proposing improvements to the PDP. Methodologically, this is a qualitative, descriptive, and applied study, utilizing bibliographic review, document analysis, and data collection through questionnaires (administered to 50 administrators) and interviews (with 5 training and development professionals). Results revealed that the most critical competencies for UFSC administrators are leadership, communication, teamwork, decision-making, and problem-solving. However, gaps were identified in developing these competencies, particularly in strategic planning and project management, linked to excessive bureaucracy, resource scarcity, and ambiguity in role definitions. As contributions, the study proposes actions such as continuous training, mentorship programs, integration of management technologies, and revisions to performance evaluation processes. The conclusion emphasizes that effective implementation of the PNDP at UFSC requires alignment between institutional policies, the development of technical and behavioral competencies, and enhanced collaboration between managers and staff to overcome structural challenges and promote efficient, adaptable university management in response to contemporary demands.

Keywords: Competencies; Administrator; University Management; Professional Development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação competências com agregar valor econômico e social	37
Figura 2 - O CHA das Competências	38
Figura 3 - Modelo de Mapeamento de Competências	46
Figura 4 - Quadro de Referências dos Servidores	68
Figura 5 - Resumo - Modelo Integrado de Desenvolvimento de Competências de Gestão para os Administradores na UFSC	155

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Idade dos participantes	92
Tabela 02 - Medidas estatísticas aplicadas para o tempo de exercício no cargo	94
Tabela 03 - Participantes com mais de uma graduação	96
Tabela 04 - Nível de Formação Acadêmica	98
Tabela 05 - Medidas estatísticas referentes ao nível de formação acadêmica	99
Tabela 06 - Frequências absoluta e relativa em relação a experiências na função ou cargo de liderança formal	100
Tabela 07 - Medidas estatísticas gerais em relação a experiências na função ou cargo de liderança formal	101
Tabela 08 - Frequências absoluta e relativa em relação às competências relevantes para o cargo de administrador na UFSC (com liberdade total para selecionar múltiplas competências de forma simultânea)	106
Tabela 09 - Medidas estatísticas - Competências de gestão relevantes para o desempenho do administrador	107
Tabela 10 - Frequências absoluta e relativa em relação às três competências de gestão essenciais para o sucesso no cargo	111
Tabela 11 - Medidas estatísticas - Competências de gestão relevantes para o sucesso no desempenho do cargo de administrador	112
Tabela 12 - Frequências Absoluta X Relativa - principais desafios enfrentados ao exercer as atribuições como administrador na instituição	114
Tabela 13 - Medidas estatísticas - os principais desafios enfrentados ao exercer as atribuições como administrador na instituição	114
Tabela 14 - Frequências Absoluta X Relativa - quanto à UFSC oferecer oportunidades adequadas para o desenvolvimento de competências	128
Tabela 15 - Medidas estatísticas - quanto à UFSC oferecer oportunidades adequadas para o desenvolvimento de competências	128
Tabela 16 - Frequências Absoluta X Relativa - quanto a quais tipos de programas ou atividades de desenvolvimento de competências de gestão são eficazes	130
Tabela 17 - Medidas estatísticas - quanto a quais tipos de programas ou atividades de desenvolvimento de competências de gestão são eficazes	130
Tabela 18 - Frequências Absoluta X Relativa - oportunidades de melhoria quanto ao desenvolvimento de competências de gestão	133
Tabela 19 - Medidas estatísticas - oportunidades de melhoria quanto ao desenvolvimento de competências de gestão	133

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Alguns conceitos de competências	36
Quadro 2 - Abordagens e recomendações apontadas na literatura para o mapeamento de competências	47
Quadro 3 - Pontos relevantes do papel da gestão de pessoas na administração pública	51
Quadro 4 - Principais vantagens da abordagem de competências na gestão universitária encontradas na literatura	55
Quadro 5 - Características do contexto atual da gestão por competências na Administração Pública Brasileira	59
Quadro 6 - Desafios relacionados às políticas de desenvolvimento profissional nas universidades federais	61
Quadro 7 - Sujeitos considerados para este trabalho com base nos objetivos específicos	67
Quadro 8 - Categorias e Fatores de Análise	71
Quadro 9 - Etapas da análise qualitativa para identificação e definição das competências de gestão dos administradores - análise de conteúdo	76
Quadro 10 - Etapas da análise qualitativa sobre os mecanismos de desenvolvimento de competências de gestão dos administradores - análise de conteúdo	77
Quadro 11 - Principais funções identificadas a partir dos dados coletados na pesquisa documental	88
Quadro 12 - Codificação - Referente à Análise de Conteúdo das Entrevistas relacionadas ao Rol de Competências de Gestão Requeridas	118
Quadro 13 - Agrupamento e Frequência das Competências	119
Quadro 14 - Apresentação dos Resultados	119
Quadro 15 - Ações de Capacitação PRODEGESP/UFSC	122
Quadro 16 - Cursos ENAP	123
Quadro 17 - Codificação dos Dados - Análise de Conteúdo - Como são desenvolvidas as competências de gestão	136
Quadro 18 - Agrupamento e Frequências	136
Quadro 19 - Apresentação dos Resultados	137
Quadro 20 - Pontos Fortes e Fracos no Desenvolvimento das Competências de Gestão dos Administradores na UFSC	153

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição e gêneros dos entrevistados	91
Gráfico 2 - Distribuição de idade dos participantes	92
Gráfico 3 - Tempo de exercício no cargo de administrador na UFSC	94
Gráfico 4 - Evidencia se os participantes possuem mais de uma graduação	95
Gráfico 5 - Distribuição por Área de Formação em Administração	97
Gráfico 6 - Destaca o nível de formação acadêmica	98
Gráfico 7 - Expõe a vivência na função ou cargo de liderança formal	100
Gráfico 8 - Evidencia como o entrevistado descreve sua função como administrador na UFSC	103
Gráfico 9 - Competências Relevantes Para o Cargo de Administrador	106
Gráfico 10 - Destaca as três competências de gestão essenciais para o sucesso no cargo	111
Gráfico 11 - Demonstra os principais desafios enfrentados ao exercer as atribuições como administrador na instituição	114
Gráfico 12 - Expõe se a UFSC oferece oportunidades adequadas para o desenvolvimento das competência	128
Gráfico 13 - Efetividade de programas e atividades de desenvolvimento de Competências de gestão	130
Gráfico 14 - Revela as oportunidades de melhoria para o desenvolvimento de competências de gestão	132

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AUDIN Auditoria Interna

Agecom UFSC Agência de Comunicação da UFSC

BDTD Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

BU UFSC Biblioteca Universitária UFSC

CAPES Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEPS/UFSC Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

CCP Coordenadoria de Capacitação de Pessoas

CCA Centro de Ciências Agrárias

CCE Centro de Comunicação e Expressão

CCJ Centro de Ciências Jurídicas

CDS Centro de Desportos

CED Centro de Ciências da Educação

CFH Centro de Filosofia e Ciências Humanas

CFM Centro de Ciências Físicas e Matemáticas

CSE Centro Socioeconômico

CTC Centro Tecnológico

CCB Centro de Ciências Biológicas

CCS Centro de Ciências da Saúde

CTS Araranguá Centro de Ciências, Tecnologias e Saúde - Campus Araranguá UFSC

CEE Blumenau Centro Tecnológico de Ciências e Exatas e Educação - Campus Blumenau UFSC

CCR Curitiba Centro de Ciências Rurais - Campus Curitiba UFSC

CTJ Joinville Centro Tecnológico de Joinville - Campus Joinville UFSC

CD Cargo de Direção

CES Câmara de Educação Superior

CEPSH Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

CFA Conselho Federal de Administração

CHA Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

CRA Conselho Regional de Administração

CNE Conselho Nacional de Educação

Cun UFSC Conselho Universitário da UFSC

E1 Entrevistado 1

E2 Entrevistado 2

E3 Entrevistado 3

E4 Entrevistado 4

E5 Entrevistado 5

EdUFSC Editora da UFSC

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

FCC Função de Coordenação de Curso

FG Função Gratificada

FUNASA Fundação Nacional de Saúde

FURG Fundação Universidade Federal do Rio Grande

IESF Instituições de ensino superior federal

IFES Institutos Federais de Ensino Superior

LND Levantamento de Necessidade de Desenvolvimento

MarquE Museu de Arqueologia e Etnologia Professor Oswaldo Rodrigues Cabral (Museu da UFSC)

MEC Ministério da Educação

MPDFT Ministério Público do Distrito Federal e Territórios

NGP Nova Gestão Pública

PCCTAE Plano de Carreira dos Cargos Técnicos - Administrativos em Educação

PDI Plano de Desenvolvimento Institucional

PDP Plano de Desenvolvimento de Pessoas

PDRAE Plano Diretor de Reforma do Estado

PNDP Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

PRAE Pró - Reitoria de Permanência e Assuntos Estudantis

PROAD Pró - Reitoria de Administração

PROAFE Pró - Reitoria de Ações Afirmativas e Equidade
Procuradoria-Geral do Trabalho (PGT)

PRODEGESP Pró - Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

PROEX Pró - Reitoria de Extensão

PROFOR Programa de Formação Continuada

PROGRAD Pró - Reitoria de Graduação e Educação Básica

PROPEQ Pró - Reitoria de Pesquisa e Inovação

PROPG Pró - Reitoria de Pós - Graduação

PU UFSC Prefeitura Universitária da UFSC

RJU Regime Jurídico Único dos servidores públicos civis da união das autarquias e das fundações federais, instituído pela lei 8.112/90

RU UFSC Restaurante Universitário

SEAD Secretaria de Educação a Distância

SEAI Secretaria de Aperfeiçoamento Institucional

SeCARTe Secretaria de Cultura, Arte e Esporte

Secom UFSC Secretaria de Comunicação da UFSC

STN Secretaria do Tesouro Nacional

SEDGG Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital

SEPLAN Secretaria de Planejamento e Orçamento

SINTER Secretaria de Relações Internacionais

SGP Sistema de Gestão de Pessoas por Competências

SGPRT Secretaria de Gestão de Pessoas e de Relações de Trabalho

SUS Sistema único de Saúde

STAE Servidores Técnico - Administrativos em Educação

STJ Superior Tribunal de Justiça

TJDFT Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios

TRT 8 Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região

UFC Universidade Federal do Ceará

UFF Universidade Federal Fluminense

UFMT Universidade Federal do Mato Grosso

UFPA Universidade Federal do Pará

UFPB Universidade Federal da Paraíba

UFRGS Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFSC Universidade Federal de Santa Catarina

UFMS Universidade Federal de Santa Maria

UFV Universidade Federal de Viçosa

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	21
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	21
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	23
1.3 OBJETIVOS	29
1.3.1 Objetivo geral	29
1.3.2 Objetivos específicos	30
1.4 JUSTIFICATIVA	30
2. REFERENCIAL TEÓRICO	35
2.1 COMPETÊNCIAS NO SEU AMPLO ESPECTRO	35
2.2 DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS, GERENCIAIS, TÉCNICAS E ÀS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO	42
2.3 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	43
2.4 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	48
2.5 DA GESTÃO DE PESSOAS À GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	50
2.6 COMPETÊNCIAS APLICADAS AO SETOR PÚBLICO	53
2.7 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	54
2.8 AS POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NO SETOR PÚBLICO E NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS	57
2.9 O UNIVERSO DO ADMINISTRADOR, SUAS FUNÇÕES E PERSPECTIVA EM COMPETÊNCIAS	62
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	65
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	65
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA	67
3.3 COLETA DE DADOS	70
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	75
3.5 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS	81
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	82
4. ESTUDO DE CASO	83
4.1 APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL	84
4.2 O CARGO DE ADMINISTRADOR E SUAS COMPETÊNCIAS	88
4.2.1 Respostas dos Administradores - Aplicação dos Questionários	89
4.2.2 Rol de Competências de Gestão aos Administradores - Análise de Conteúdo das Entrevistas	112
4.3 COMO SÃO DESENVOLVIDAS AS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO	121
4.3.1 Respostas dos administradores - aplicação dos questionários	127
4.3.2 Análise de conteúdo das entrevistas - Como são desenvolvidas as competências de gestão	134
4.4 DISCUSSÃO	139

4.4.1 Intersecção dos dados coletados e fundamentação teórica	139
4.4.2 Perspectiva e condições para o desenvolvimento de competências de gestão aos administradores da UFSC	147
4.4.3 Pontos fortes e fracos inerentes ao desenvolvimento das competências de gestão dos administradores	152
4.5 PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO PARA OS ADMINISTRADORES	154
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	163
REFERÊNCIAS	166
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE ESCLARECIDO	187
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ADMINISTRADORES DO QUADRO DE SERVIDORES DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DA UFSC	190
APÊNDICE C - MODELO INTEGRADO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO PARA ADMINISTRADORES DA UFSC	195
APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM SERVIDORES DA ÁREA DE T&D DA PRODEGESP / UFSC	226
APÊNDICE E - PROTOCOLO DE BUSCA BIBLIOGRÁFICA SISTEMATIZADA	228
APÊNDICE F - ESTRATÉGIA DE BUSCA CONFORME PROTOCOLO DE BUSCA BIBLIOGRÁFICA SISTEMATIZADA: COMPETÊNCIAS AND ADMINISTRADOR AND UNIVERSIDADE	228
APÊNDICE G - ESTRATÉGIA DE BUSCA CONFORME PROTOCOLO DE BUSCA BIBLIOGRÁFICA SISTEMATIZADA - COMPETÊNCIAS AND ADMINISTRADOR	229
APÊNDICE H - ESTRATÉGIA DE BUSCA CONFORME PROTOCOLO DE BUSCA BIBLIOGRÁFICA SISTEMATIZADA - ADMINISTRADOR AND UNIVERSIDADE	230
APÊNDICE I - ESTRATÉGIA DE BUSCA CONFORME PROTOCOLO DE BUSCA BIBLIOGRÁFICA SISTEMATIZADA - COMPETÊNCIAS AND UNIVERSIDADE	230
APÊNDICE J - ESTRATÉGIA DE BUSCA CONFORME PROTOCOLO DE BUSCA BIBLIOGRÁFICA SISTEMATIZADA - COMPETÊNCIAS AND ADMINISTRADOR OR FEDERAIS OR PÚBLICOS	232
ANEXO A - PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO - ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO - DENOMINAÇÃO DO CARGO: ADMINISTRADOR	234
ANEXO B - PARECER CONSUBSTANCIADO - COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS	236

INTRODUÇÃO

A parte introdutória do trabalho apresenta a contextualização geral do tema em questão, abordando pontos da gestão por competências com as políticas governamentais de desenvolvimento de pessoas. No segundo momento, discute-se o problema de pesquisa, adentrando-se nos objetivos e concluindo com a justificativa para realização da pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O tema da gestão por competências no setor público brasileiro surge da necessidade de aprimorar a administração de pessoal, visando não só à eficiência operacional, mas também à qualidade dos serviços oferecidos à sociedade (SILVA, 2020). A implementação desse modelo de gestão busca alinhar o desenvolvimento dos servidores com os objetivos institucionais, fortalecendo o desempenho e a qualificação no setor público (SILVA; BARBOSA, 2017).

A partir da promulgação da Constituição de 1988, houve uma mudança significativa na administração pública, com a adoção de princípios meritocráticos e o concurso público como requisito de ingresso, o que evidenciou a importância da qualificação dos servidores (ARAÚJO, 2019). Essa reforma foi consolidada na década de 1990, com o surgimento da Nova Gestão Pública (NGP), que introduziu práticas gerenciais focadas em eficiência e resultados, fundamentais para a modernização do serviço público e Governança Pública, com a promoção da transparência, avaliação de resultados e a inclusão do cidadão como agente ativo na gestão pública (DUTRA *et al*, 2019). Nesse contexto, a gestão por competências passa a ser um instrumento central, conforme previsto na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 5.707/2006 e atualizada em 2019 (revoga o nº 5.707/2006), com o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 e Decreto nº 10.506, de 02 de outubro de 2020 (altera o 9.991/2019). Essa política enfatiza a necessidade de desenvolver competências alinhadas aos objetivos estratégicos das instituições públicas, sendo aplicada a todos os servidores federais, incluindo as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) (BANDEIRA *et al*; 2017).

Nas IFES, o ambiente organizacional é marcado por estrutura administrativa multifacetada, descentralização funcional e integração de ensino, pesquisa e extensão e, notadamente, um ambiente complexo do ponto de vista da gestão (CALDAS; LIMA-PICANÇO, 2019).

Complexidade em razão de sua natureza híbrida (viés acadêmico, administrativo e técnico - operacional) (COSTA, 2020). Essa complexidade decorre de múltiplos fatores: a coexistência de processos finalísticos (ensino, pesquisa e extensão) e atividades-meio (administração, gestão de pessoas, finanças e logística); a descentralização funcional e geográfica das unidades acadêmicas e administrativas; a crescente demanda por transparência, eficiência e accountability, impulsionada por órgãos de controle externo; e as pressões internas por inovação, inclusão e qualidade acadêmica. Além disso, a rigidez normativa do setor público, aliada à necessidade de respostas ágeis e efetivas, impõe desafios adicionais de gestão (CUNHA - RIBEIRO, 2017).

Esse contexto demanda profissionais com elevado grau de qualificação e competências adaptativas para lidar com pressões externas (exigências de órgãos de controle e políticas públicas) e internas (processos acadêmicos e administrativos simultâneos), conforme observado por Souto (2019) e Marra e Melo (2005).

Na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), esse cenário se torna ainda mais evidente pela amplitude e dispersão de suas unidades administrativas: dos 112 Administradores em atuação na instituição, 57 ocupam cargos de direção, chefia ou coordenação, estando lotados tanto na Administração Central (Reitoria, Pró-Reitorias e Secretarias), quanto nos Centros de Ensino, no Hospital Universitário e nos campi fora da sede, em municípios como Araranguá, Blumenau, Curitibanos e Joinville. Com formação predominantemente em Administração Empresarial e com cerca de um terço detendo título de mestrado, esses profissionais exercem funções que extrapolam a execução técnica, assumindo responsabilidades decisórias, estratégicas e de coordenação de equipes multidisciplinares.

Assim, o Administrador assume um papel crucial não apenas por força legal do cargo — definido pelo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) como responsável por planejar, organizar, assessorar e controlar processos organizacionais —, mas também por sua atuação direta na consolidação de práticas de gestão orientadas à excelência, à governança e à eficiência. Em um contexto universitário que demanda cada vez mais profissionalismo

na gestão pública, esses servidores são peças-chave na articulação entre diretrizes institucionais, políticas de desenvolvimento de pessoas e a implementação de instrumentos como o Planejamento Estratégico Institucional, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) e o Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento (LND).

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A administração pública brasileira vive um contexto desafiador, marcado por rigidez burocrática, lentidão decisória e ineficiência operacional que comprometem sua capacidade em atender às crescentes demandas da sociedade (ALCÂNTARA, 2015).

Em resposta a essas limitações, modelos de gestão que priorizem a eficiência, a eficácia e a orientação para resultados vêm ganhando espaço, sendo a gestão de pessoas por competências um dos caminhos mais promissores para transformar práticas obsoletas de gestão de pessoas em estratégias de desenvolvimento institucional (FEVORINI, 2022).

É de grande valor aprimorar os debates para um melhor entendimento e aceitação dos conceitos de gestão por competências, definindo estratégias da organização para identificação das competências organizacionais por meio do mapeamento das Competências, relacionadas às atividades desenvolvidas e com foco em áreas de RH estratégicas (SILVA; MELO, 2013).

Esta nova concepção de competências baseia-se na tríade conhecida (CHA), que os colaboradores das organizações devem ter perante a realização de suas tarefas e que a própria organização deve seguir no seu dimensionamento estratégico na área de Recursos Humanos (LANDFELDT; ODELIUS, 2017).

Conforme Freire e Polotti (2015), é neste plano que as organizações devem despertar para a necessidade de implantação de modelos diferentes da capacitação tradicional, realizando planejamento de capacitação fundamentado no desenvolvimento de competências, no diálogo entre dirigentes e servidores e no aprimoramento pessoal, no qual conhecimentos, habilidades e atitudes concorrem para o crescimento organizacional.

Neste cenário, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) emerge como uma diretriz essencial para a consolidação de práticas orientadas por

competências na administração pública federal. Ao prever mecanismos como o Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento (LND) e o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), a PNPD propõe que a gestão de pessoas seja pautada por diagnósticos participativos e por alinhamentos entre capacitações ofertadas e objetivos institucionais (BRASIL, 2019, 2020, 2021).

No entanto, alguns estudos (SOUTO, 2019; LANDFELDT; ODELIUS, 2017) apontam que, embora esses instrumentos representem um avanço conceitual, sua aplicação prática ainda enfrenta grandes entraves nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), especialmente diante da diversidade de cargos, da carência de políticas integradas e da fragilidade na cultura de planejamento em gestão de pessoas.

E, dada esta premissa específica da gestão pública nas universidades, torna-se necessário compreender o que seriam as competências e quais delas seriam requeridas para o seus TAES. Acrescentando, Alcântara (2015) faz um relato sobre as dificuldades encontradas em universidades federais para realizar o mapeamento de competências, em função da variedade de cargos existentes.

Legitimando a concepção acerca das dificuldades encontradas no ambiente da gestão universitária no âmbito federal, Souto (2019), indica que pesquisas anteriores revelam que as universidades federais vêm enfrentando diversas dificuldades para implantação do modelo de gestão por competências como uma nova forma de gerir pessoas, ressaltando que algumas IFES iniciaram um processo de mobilização para tentativas de implantação do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC), mesmo que com esforços preliminares ainda incipientes e com desafios a serem enfrentados.

No contexto específico da UFSC, essas dificuldades tornam-se ainda mais complexas quando se observa o papel do profissional Administrador, um servidor de nível superior cujas atribuições legais, estabelecidas pelo PCCTAE, envolvem planejamento, organização, controle e assessoramento às áreas de pesquisa, ensino e extensão (MEC, 2005).

Embora o cargo de Administrador possua atribuições estratégicas formalmente reconhecida (PCCTAE), a atuação na UFSC encontra-se permeada por desafios estruturais, culturais e operacionais, evidenciados em pesquisas como as de Marra e Melo (2005), Aguiar *et al* (2014) e Souto (2019), que apontam desde o imprevisto e a

falta de planejamento até a ausência de clareza sobre suas atribuições e sua posição na estrutura organizacional.

A UFSC, assim como outras instituições federais de ensino, deve cumprir determinações legais referentes à implementação de grupos de estudos para mapeamento de processos de trabalho e mapeamento de competências. Landfeldt e Odelius (2017), consideram que esses processos têm sido objeto de discussão em instâncias diversas abarcando tanto aspectos da viabilidade de sua implementação, quanto às consequências para o ambiente organizacional e principalmente nas práticas de gestão de pessoas das organizações públicas.

Machado (2019, p.74) torna a afirmar que:

[...] gestão pública das IFES parece associar-se a uma mistura de regras racionais, prescrições precisas, instrumentos e técnicas sofisticadas, com regras irracionais, painéis de bordo inaplicáveis e julgamentos por vezes arbitrários (MACHADO, p.74, 2019).

Desta forma, cabe explicar o cenário de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), de cujo objetivo é estabelecer uma cultura de planejamento de ações de desenvolvimento entre todos os órgãos da Administração Pública Federal, com base no alinhamento das necessidades de desenvolvimento dos servidores com objetivo institucional de cada órgão e entidade, prezando pela transparência de informações (UFSC, 2020).

Conforme diretrizes da PNDP, o alinhamento de ações dá-se a partir da organização do chamado levantamento de Necessidades de Desenvolvimento (LND), sendo esta uma importante etapa no processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) em atendimento à PNDP. A LND visa identificar coletivamente as demandas de aprimoramento, formação e atualização de servidores, visando o aperfeiçoamento de suas competências para o desenvolvimento institucional (BRASIL, 2020).

O PDP é gerado e formalizado a partir dos resultados gerados no LND e deverá, entre outros critérios, alinhar as ações de desenvolvimento e a estratégia do órgão o da entidade; nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência; ofertar ações de desenvolvimento de modo equânime acompanhamento aos servidores no decorrer de sua vida funcional (UFSC, 2023).

No ambiente da UFSC, o LND é realizado anualmente pela Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP), área vinculada à Pró-Reitoria de Desenvolvimento e

Gestão de Pessoas, em conjunto com o Programa de Formação Continuada (PROFOR), tendo como finalidade mapear as demandas por ações de desenvolvimento, aqui incluídas capacitações de curta e longa duração, além de licenças e afastamentos para capacitação, voltadas a servidores Docentes e Técnicos - Administrativos em Educação, conforme diretrizes elencadas no PNPD do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) (UFSC, 2023).

A identificação das necessidades é realizada de forma coletiva por equipes de trabalhos em diversos espaços da UFSC, com acompanhamento das chefias imediatas, sendo posteriormente, encaminhadas para o registro destas necessidades pelos ocupantes de cargos de gestão - cargo de direção (CD), função gratificada (FG) ou função de coordenação de curso (FCC) ou mesmo por representantes das chefias imediatas (UFSC, 2023).

Na última etapa do processo de LND fica a cargo da CCP com o objetivo de consolidar e priorizar as necessidades registradas nas etapas anteriores, tendo como base os objetivos institucionais (UFSC, 2023).

Numa última instância, a partir dos resultados gerados no LND, é formalizado o PDP como instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, que foi instituído pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 e atualizado/alterado pelo Decreto nº 10.506 de 02 de outubro de 2020 (BRASIL, 2020). O PDP entre outros critérios, deverá alinhar as ações de desenvolvimento e a estratégia do órgão o da entidade; nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência; ofertar ações de desenvolvimento de modo equânime acompanhamento aos servidores no decorrer de sua vida funcional (UFSC, 2023). Em síntese, o PDP é um instrumento de execução, não sendo uma política de desenvolvimento propriamente dita, a política ocorre sim, num viés macro, considerando o alinhamento à PNPD (BRASIL, 2020).

Para a execução prática da PNPD, temos a Instrução Normativa SGP - ENAP / SEDGG / ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, que estabelece orientações aos órgãos do SIPEC quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da PNPD de que tratam os Decretos nº 9.991/2019 e nº 10.506/2020 (BRASIL, 2021).

Finalmente, em avaliação de contextualização geral realizada pela então Secretaria de Gestão de Pessoas e de Relações de Trabalho (SGPRT) do Ministério da Economia (ME) foram identificados alguns pontos com certa criticidade, os quais:

de forma geral, o sistema não atende às necessidades de planejamento dos órgãos considerando suas especificidades, percebendo-se uma perda de autonomia do órgão em relação à aplicação da política, além de uma grande dificuldade de implementação prática. Em contrapartida, alguns avanços foram reconhecidos: a criação da cultura do planejamento; uma maior percepção das lacunas institucionais para alcançar os objetivos do PDP; as chefias imediatas estariam mais conscientes sobre a necessidade em planejar capacitações dos seus servidores; a gestão de pessoas conseguiu compreender melhor sobre treinamento, em que casos são necessários, como identificar as necessidades e assim, poder pensar de forma mais adequada como melhorar o desempenho da instituição (BRASIL, 2021).

Adentrando ao contexto do profissional Administrador associado às práticas de desenvolvimento de competências, no texto de Fanke (2019), a autora argumenta que os profissionais com formação em administração são contratados para atuar nas universidades federais visando a melhoria na gestão administrativa, no entanto, quando assumem suas posições de trabalho, se deparam com cenários bem distintos, considerando haver até uma falta de clareza sobre o trabalho que estes profissionais deveriam desempenhar. Validando a ideia, porém antes mesmo da entrada em vigor do Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, no estudo realizado por Marra e Melo (2005) junto às universidades federais brasileiras, constatou-se que as atividades desenvolvidas pelos Administradores nestas instituições “estão diluídas e incorporadas em práticas sociais, realizadas sem planejamento, imperando o imediatismo e o imprevisto”. Souto (2019, pg. 44) analisa a figura do profissional administrador nas universidades públicas:

Denota-se uma dificuldade em estabelecer com exatidão os limites, as atribuições, as prioridades e as expectativas dos cargos de Administrador nas universidades públicas, o que demonstra que esta função a cada dia se torna mais ambígua e permeada de dualidades, cujo exercício se faz de forma fragmentada e intermitente (SOUTO, pg.44, 2019).

Ao observarem a atuação do profissional administrador na gestão universitária no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Aguiar *et al* (2014) perceberam uma falta de preparo e competência, um trabalho desinteressado. Investigando a atuação de seis profissionais administradores que passaram a atuar na gestão universitária da UFSC, os autores observaram que, a princípio, nenhum dos profissionais possuía conhecimentos específicos para a realização de sua função. O fato de não estarem devidamente preparados para sua atuação fez com que esses

profissionais da UFSC sentissem dificuldades quando lhes foram demandadas habilidades técnicas e humanas não havendo, porém, maiores dificuldades no desempenho de suas habilidades conceituais, ou seja, relacionadas ao direcionamento e gestão, que é o foco da formação dos profissionais Aguiar *et al* (2014).

As atribuições do cargo de Administrador foram formalizadas pelo plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação (PCCTAE-Administrador), descreve como atribuições inerentes ao cargo de Administrador:

Planejar, organizar, controlar e assessorar as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementar programas e projetos; elaborar planejamento organizacional; promover estudos de racionalização e controlar o desempenho organizacional; prestar consultoria administrativa. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão (MEC, 2005).

No serviço público federal, como já exemplificado, o profissional Administrador é contratado via concurso público, no caso aqui tratado, para atuar junto à UFSC (BRASIL, 1990), podendo exercer suas atividades laborais em qualquer área em que existam atividades administrativas, sejam estas na área finalística (acadêmicas) ou mesmo na área de suporte na gestão administrativa, em uma das unidades da universidade (UFSC, 2023).

Considerando que os Administradores da UFSC, especialmente os lotados na Administração Central, exercem funções que envolvem tomada de decisão, coordenação de equipes, formulação de políticas internas e articulação institucional (MEC, 2005), as competências de gestão se tornam um eixo estratégico para a efetividade da atuação desses profissionais.

Este ponto relacionado acerca da plena efetividade da atuação do administrador, advém não apenas de suas atribuições legais (MEC, 2005; CARDOSO, 2021), mas também das demandas específicas do contexto universitário federal, onde a gestão é desafiada por estruturas organizacionais complexas e processos decisórios compartilhados (FANKE, 2019).

Assim, focar no desenvolvimento de competências de gestão permite compreender se e como a PNDP tem contribuído para qualificar a capacidade de planejamento, liderança e execução estratégica desses profissionais, sendo esta uma dimensão crítica para o cumprimento dos objetivos institucionais da UFSC.

No âmbito da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas , destaca-se a ênfase no desenvolvimento dos servidores nas competências necessárias à excelência na atuação organizacional (BRASIL, 20006, 2019, 2020).

Essa orientação normativa reforça a pertinência de focalizar as competências de gestão, pois estas estão diretamente vinculadas às metas de aprimoramento da gestão pública e às responsabilidades formais do cargo de Administrador (FANKE, 2019).

De fato, o PCCTAE atribui ao Administrador o encargo de “planejar, organizar, controlar e assessorar as organizações” em áreas essenciais como recursos humanos, finanças e tecnologia, indicando saberes e habilidades inerentes às práticas gerenciais (MEC, 2005).

Diante disso, observa-se que, embora a PNDP represente um avanço normativo na consolidação de práticas orientadas por competências, persistem lacunas quanto à sua efetividade na qualificação dos profissionais que exercem funções estratégicas na administração pública federal. No caso específico dos administradores lotados na Administração Central da UFSC, cuja atuação demanda competências complexas, tornando-se fundamental investigar em que medida a PNDP, tem de fato, promovido o desenvolvimento de tais competências.

É a partir dessas constatações e, compreendendo-se como sendo Administração Central da UFSC, a Reitoria, as Pró-Reitorias e Secretarias (terceiro escalão) e, no contexto da pesquisa, depreendendo-se competências de gestão como aquelas intrínsecas à formação geral do profissional administrador associadas ao ambiente da gestão universitária, pergunta-se, como a PNDP tem promovido o desenvolvimento de competências de gestão inerentes aos administradores atuantes na Administração Central da UFSC?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Analisar como a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas tem possibilitado / incentivado / viabilizado que a UFSC promova o desenvolvimento de competências de gestão aos administradores lotados nas áreas da administração central da UFSC.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Definir o rol de competências de gestão requeridas aos administradores;
- b) Identificar como são desenvolvidas as competências de gestão dos ocupantes do cargo de administrador;
- c) Mapear os pontos fortes e fracos inerentes a como são desenvolvidas as competências de gestão;
- d) Propor ações de melhorias no que se refere ao desenvolvimento de competências de gestão aos administradores.

1.4 JUSTIFICATIVA

A gestão por competências é um tema de grande relevância no contexto da administração pública, especialmente nas IFES, como apontado por Montezano (2019), essas instituições buscam constantemente melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Além disso, segundo Pereira e Silva (2015), a reforma gerencial do Estado, iniciada em 1995, trouxe uma nova visão de qualidade para os serviços públicos, exigindo uma gestão mais eficiente e eficaz, necessitando de profissionais qualificados para enfrentar os desafios impostos por essa nova realidade.

A gestão por competências tem sido identificada como fundamental para o progresso e melhoria contínua das organizações públicas (FREIRE; POLOTTI, 2015). À luz do exposto Souto (2019), as universidades federais, que por inferência pode-se incluir a UFSC, enfrentam desafios na implantação do modelo de gestão por competências. Com isso, a pesquisa em questão pode contribuir com estratégias e ações corretivas visando aprimorar a gestão de pessoas nesses contextos. Portanto, entender melhor como as competências de gestão são desenvolvidas e aplicadas na prática pelos administradores da UFSC pode trazer uma percepção significativa para melhorar a qualidade do serviço público em geral.

A falta de clareza nas funções e rotinas dos administradores, como sugerido por Fanke (2019), ressalta a necessidade de mais pesquisas sobre o assunto. Ainda que a gestão por competências seja um tema de discussão atual, os estudos sobre as competências dos administradores em IFES são incipientes, o que representa uma oportunidade única de contribuição para a literatura existente.

A originalidade deste projeto de pesquisa reside na análise das competências dos administradores em um contexto específico na UFSC. Apesar da existência de alguns estudos genéricos sobre o papel do administrador nas universidades públicas (SOUTO, 2019), a verificação específica das competências de gestão dos administradores na UFSC é, até onde se sabe, inédita. Dessa forma, a pesquisa irá proporcionar um novo olhar sobre as competências associadas ao profissional ocupante do cargo de administrador, especificamente no âmbito da direção da UFSC. A originalidade do estudo também se baseia no desenvolvimento de uma compreensão mais profunda das competências de gestão necessárias para os administradores no contexto do ensino superior federal brasileiro.

A realização da pesquisa bibliométrica em bases de dados no período de 01/04/2023 e 20/08/2023 como o Banco de Teses e Dissertações (BDTD), Google Scholar, Scopus, Scielo e Google Acadêmico, mostrou a viabilidade para entender o cenário atual dos estudos sobre as competências dos administradores em IFES, sobretudo uma vez que há uma escassez de estudos realizados sobre o assunto que adentrem na especificidade do tema neste contexto. Assim, para fortalecer o arcabouço teórico e enriquecer a discussão proposta neste estudo, conforme protocolo de busca bibliográfica sistematizada abaixo.

O levantamento bibliométrico foi realizado nas bases de dados BDTD, Scopus, SciELO, Google Scholar. Essencialmente, o processo de levantamento se deu com a utilização dos critérios de busca sistematizada (apêndice “E”) conforme especificidade dos descritores.

A amplitude da busca nas diferentes bases de dados permitiu identificar um total inicial de 72 artigos e 15 dissertações com os descritores “competências”, “administrador” e “universidade”, conforme apêndice “F”. Contudo, após análise detalhada dos resumos e textos completos, 43 artigos foram excluídos por não apresentarem relação direta com o contexto universitário, 2 artigos estavam em idiomas distintos do português, e 27 artigos não abordavam diretamente o cargo de administrador. Em relação às dissertações, 13 foram eliminadas por não atenderem à especificidade dos descritores, restando apenas dois trabalhos relevantes oriundos da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) e da Universidade Federal do Rio Grande (FURG).

Para os descritores “competências” e “administrador”, a busca inicial retornou 127 produções acadêmicas, conforme apêndice “G”. Após a triagem, excluíram-se 18

trabalhos por estarem em outros idiomas, 34 por tratarem de temáticas genéricas sobre administração, e 70 por não correlacionarem competências ao profissional administrador. Como resultado final, restaram 5 publicações, sendo uma dissertação (Fundação Instituto de Administração – FIA) e quatro artigos: Revista de Carreira e Pessoas (RECAP), Revista Contemporânea de Economia e Gestão (CONTEXTUS), Revista Gestão Universitária na América Latina (GUAL) e a Revista UNILUS.

Em relação aos descritores “administrador” e “universidade”, conforme apêndice “H”, mostrou-se uma busca bem restrita, constando 27 materiais acadêmicos, porém, 11 se mostraram sobre a temática do estudante de administração e 13 não tendo relação do trabalho do profissional administrador com o ambiente laboral de universidade, restando apenas 03 que tratavam realmente da figura do administrador em universidade, dois artigos (Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL e Revista Pensamento Contemporâneo em Administração) e 01 dissertação (FURG).

Adotando-se aos descritores “competências” e “universidade”, conforme apêndice “I”, chegou-se ao resultado com 897 buscas, sendo 377 por não possuírem relação direta com competências e universidade no campo laboral e sim, competências vinculadas à formação do aluno como profissional e ensino e pesquisa e 510 não tendo nenhuma associação de competências ao ambiente universitário, chegando-se ao fim, a dez produções acadêmicas: 01 tese (UFRGS), 5 dissertações (UFSM, UFV, UFG (02), UFRGS) e cinco artigos (Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, Revista Tecnologia e Sociedade, Revista Educação Superior do SENAC – RS, Revista Eletrônica de Administração e Turismo)

E por fim, foram aplicados os descritores “competências”, “administrador”, “federais” e públicos, conforme apêndice “J”, vários dos retornos estavam associados genericamente à figura do “administrador público” que não necessariamente trata-se do profissional administrador com formação, retornando com 26 com estas características, assim como achados associados ao profissional administrador como servidor público especificamente que ao fim, seguindo aos descritores aplicados, chegou-se a 08 produções acadêmicas, sendo 04 artigos (Revista de Administração FACES Journal, Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, Revista Educação Superior do SENAC – RS e Revista Economia e Gestão) e 04 dissertações (FGV, UFAL, UFBA e UFV).

Dentre as principais lacunas identificadas:

1. Pouca focalização no administrador como agente específico, sendo que grande parte dos trabalhos encontrados concentra-se na gestão por competências aplicadas ao contexto institucional mais amplo, abordando o desenvolvimento de competências de servidores públicos de forma genérica ou focando em outras categorias funcionais.

2. Na busca bibliométrica não foram identificados estudos que acompanham o desenvolvimento contínuo das competências dos administradores ao longo do tempo (longitudinal). Essa lacuna impede uma compreensão mais profunda sobre o impacto das mudanças tecnológicas, organizacionais e normativas na formação e atuação desses profissionais.

3. Embora alguns estudos tratem da formação de administradores em universidades, não há uma articulação clara entre as competências adquiridas na formação acadêmica e as demandas práticas enfrentadas pelos profissionais nas instituições de ensino superior. Esse desalinhamento evidencia a necessidade de mais pesquisas focadas na integração entre formação, competências adquiridas e práticas profissionais no contexto universitário.

4. Outra limitação seria a pouca diversidade ou mesmo limitação na produção acadêmica sobre o tema, ainda concentrada em trabalhos isolados.

Da análise dos resultados obtidos na revisão bibliométrica permitiu identificar as principais abordagens, metodologias, resultados e lacunas nos estudos existentes. Isso fornece uma base sólida para a formulação de hipóteses e a consolidação da metodologia de pesquisa proposta no projeto. Além disso, a revisão bibliográfica aponta para novas possibilidades de pesquisa e caminhos para aprofundar o conhecimento sobre as competências de gestão do profissional administrador em universidades federais.

Observa-se ainda que a UFSC dispõe de uma quantidade significativa de administradores, o que permitirá a coleta de dados suficientes para a realização da pesquisa. Além do que, o acesso à Universidade Federal de Santa Catarina para coleta de dados diretos, se necessário, é plenamente viável, considerando os protocolos e permissões institucionais, favorecendo o desenvolvimento de um estudo robusto e bem fundamentado. Considerando a originalidade, esta pesquisa se justifica tanto no plano teórico, ao preencher uma lacuna na literatura existente, quanto no

plano prático, uma vez que possibilita ao fornecer insights que possam contribuir para a melhoria da gestão de pessoas nas universidades federais, principalmente nas práticas e programas de desenvolvimento dos ocupantes do cargo administrador, o cerne do estudo.

Quanto à oportunidade para com a execução da pesquisa, reforça-se o fato do autor ter desenvolvido suas atividades laborais como administrador por quase uma década nos espaços da UFSC, junto ao Hospital Universitário, Centro de Ciências da Saúde e Pró-Reitoria de Administração e, somando-se ao fato do estudo em si, estar associado ao aprimoramento de modelos/técnicas de administração/gestão de pessoas, contribuindo com a gestão universitária.

Por fim, pode-se classificar como uma pesquisa viável, tendo em vista não haver necessidade de elevados quantitativos financeiros, assim como o fato das informações institucionais serem acessíveis por tratar-se de documentos de ordem pública da universidade.

Enfim, considerando os aspectos aqui já citados, a pesquisa se justifica tanto no plano teórico, ao preencher uma lacuna na literatura existente, quanto no plano prático, uma vez que possibilita ao fornecer *insights* que possam contribuir para a melhoria da gestão de pessoas nas universidades federais e em especial, associadas ao cargo de administrador no âmbito da UFSC.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste ponto, são abordados aspectos que dão sustentação teórica ao trabalho, iniciando com o processo evolutivo das práticas de gestão de pessoas à gestão por competências na Administração Pública Federal, adentrando em aspectos centrais da abordagem de competências e o desenvolvimento de pessoas na esfera pública, nas universidades federais e as políticas de desenvolvimento adotadas na UFSC, finalizando com o universo do administrador, suas funções e perspectiva em competências.

2.1 COMPETÊNCIAS NO SEU AMPLO ESPECTRO

Segundo Brandão (2017, p. 21): “o termo competência significa proporção, simetria, concordância, ser próprio. Inspira a ideia de adequação, conformidade, harmonia, de algo que é apropriado a um contexto, uma situação, exigência ou expectativa”.

As competências abrangem diferentes âmbitos, incluindo o individual, onde são entendidas como a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes que influenciam o desempenho. No campo organizacional, referem-se ao conjunto de habilidades, recursos, processos, valores, atividades e rotinas, que se aprimoram com o tempo (SOUSA, 2018).

Do ponto de vista temporal, analisando o processo de evolução histórica, Gramigna (2018, p.19) ressalta que “a perspectiva de competência num viés estratégico voltado ao desempenho organizacional é recente, diferentemente da noção individual, sendo esta mais antiga”. Corroborando, Zarifian (2008, p.43) contextualiza que “foi na década de 80 que o tema começou a ser estudado de modo mais robusto no mundo acadêmico e junto às consultorias empresariais”.

As primeiras pesquisas sobre competências no ambiente organizacional começaram com David McClelland, em 1973. Em sua obra *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*, o autor propôs avaliar competências em vez de usar testes de QI, por considerá-las mais eficazes na análise do desempenho no trabalho (LEME, 2019).

A partir dos estudos de McClelland (1973), surgiram duas correntes teóricas sobre competências. A norte-americana define competências como um conjunto de

conhecimentos, habilidades e atitudes que influenciam o desempenho. Já a francesa entende competência como aquilo que o indivíduo realiza, e não apenas seus atributos (LEME, 2019).

Segundo Brandão (2017), com a evolução das teorias de administração, competência passou a representar a capacidade de realizar adequadamente um trabalho e, em sentido mais amplo, a associação entre atributos pessoais e o contexto em que se aplicam. Atualmente, reconhece-se a existência de diversas abordagens sobre o tema (CARBONE et al., 2016). O quadro 1 a seguir apresenta algumas definições de competência.

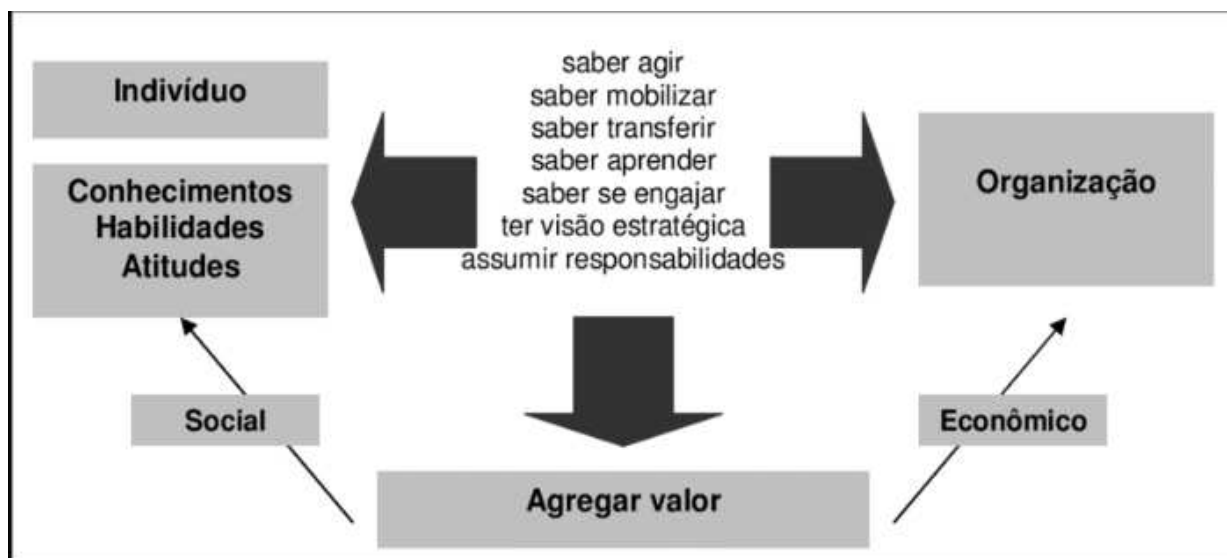
Quadro 1: Alguns conceitos de competências

Autor	Conceito
McClelland (1973)	Competências são traços pessoais ou conjunto de hábitos que levam a um desempenho no trabalho mais eficiente ou superior. Em outras palavras, são habilidades que geram valor econômico para os esforços de uma pessoa em seu trabalho.
Boyatzis (1982)	Competências são características subjacentes de um indivíduo que estão relacionadas a um desempenho superior no trabalho.
Hamel e Prahalad (2005)	As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia
Zarifian (2001)	Competência é uma combinação de conhecimentos, saber-fazer, comportamentos e experiências, utilizados em um contexto de trabalho. É a ação do indivíduo de assumir responsabilidades em situações enfrentadas no contexto profissional.
Fleury & Fleury (2004)	Competência é saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo
Le Boterf (2003)	Competência não é um estado ou conhecimento subjacente aos indivíduos ou resultados de treinamento. Competências são ações traduzidas em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em contextos distintos
Dutra (2017)	A competência é a capacidade de uma pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades descritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, além de ser responsável e reconhecida por isso

Fonte: Adaptado pelo autor (2019).

Para Brandão e Borges-Andrade (2007), o conhecimento é o conjunto de informações assimiladas que permitem ao indivíduo compreender o mundo. A habilidade é a capacidade de usar esse conhecimento de forma produtiva, enquanto a atitude se relaciona a aspectos sociais e afetivos do trabalho. Assim, os elementos da competência — conhecimento, habilidade e atitude — podem ser entendidos como: saber o que e por que fazer (*know-what* e *know-why*), saber como fazer (*know-how*) e querer fazer, relacionado à disposição e intenção. Guimarães et al. (2012, p. 37) veem competências como características que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, conforme a figura 1.

Figura 1: Relação competências com agregar valor econômico e social



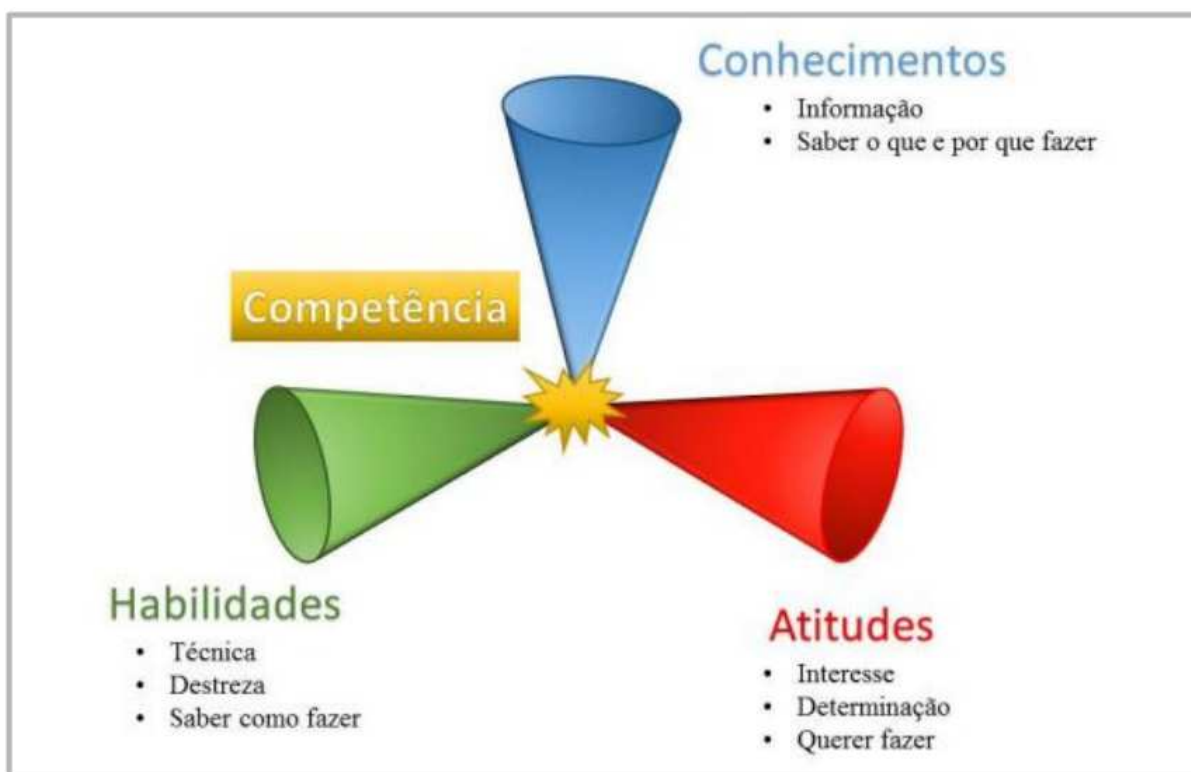
Fonte: Fleury e Fleury (2004, p.68).

Segundo Maximiano (2019), a frequente utilização do termo competência no campo da gestão organizacional fez com que este adquirisse variadas conotações, sendo que as abordagens mais modernas buscam não só considerar os diversos aspectos do trabalho, mas também associar a competência ao desempenho.

Na gestão de competências, o conceito CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) é amplamente utilizado como uma abordagem estruturada para identificar, desenvolver e avaliar as competências necessárias para o sucesso profissional (SILVA; MELLO, 2013).

O conceito CHA das competências baseia-se na ideia de que para um desempenho eficaz em uma determinada função ou cargo, é necessário possuir conhecimentos, habilidades e atitudes específicas. Esses três elementos são interdependentes e se complementam, formando a base para o desenvolvimento das competências necessárias (FLEURY; FLEURY, 2004). Abaixo, a figura 2 faz uma ilustração daquilo que seria o “CHA” das competências.

Figura 2: O CHA das Competências



(FLEURY; FLEURY 2004 *apud* DURANT 2000, p. 88).

Segundo Dutra (2017), conhecimentos são o acúmulo de informações, teorias e conceitos de uma área, adquiridos por estudos, treinamentos, experiências e pesquisas. São fundamentais para compreender fundamentos teóricos e práticos, embasar decisões e entender os contextos de aplicação das competências.

As habilidades são capacidades desenvolvidas para executar tarefas com eficiência, adquiridas por prática, treinamento e experiência. Podem ser técnicas, como o uso de ferramentas e softwares, ou interpessoais, como comunicação, negociação e liderança. Permitem aplicar os conhecimentos de forma eficaz no trabalho (LEME, 2019).

Concernente à aplicação do conceito CHA na gestão de competências, alega que envolve três etapas principais: identificação, desenvolvimento e avaliação (CARVALHO, LICKFELD 2023).

Na etapa de Identificação, busca-se mapear as competências necessárias para o bom desempenho de uma função, por meio da análise de cargos, demandas e objetivos organizacionais (MENDES, 2018). Após essa identificação, é essencial promover o desenvolvimento contínuo dos profissionais, com capacitações, treinamentos, mentoring, coaching e outras práticas que favoreçam a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (SABBAG, 2018).

A etapa de avaliação das competências é fundamental para verificar o grau de desenvolvimento e adequação dos profissionais em relação às competências requeridas. Pode-se utilizar diversas ferramentas, como avaliações de desempenho, feedback 360 graus, avaliações comportamentais, entre outras. A avaliação das competências permite identificar lacunas de desenvolvimento, tomar decisões de alocação de recursos humanos e direcionar ações de capacitação e desenvolvimento (LIMA; SILVA, 2015).

Le Boterf (2003) comenta que a gestão de competências, baseada no conceito CHA, contribui para o alinhamento entre as competências individuais e as estratégias organizacionais. Isso possibilita um melhor aproveitamento dos talentos internos, promove a eficácia e o engajamento dos colaboradores, além de criar uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento contínuos.

Para Coutinho (2020), o conceito CHA é fundamental na gestão de competências, pois permite identificar, desenvolver e avaliar as competências essenciais ao sucesso profissional. Conhecimentos, habilidades e atitudes se complementam, formando a base para o desenvolvimento em contextos organizacionais.

A aplicação do conceito CHA permite identificar competências, promover o desenvolvimento contínuo e avaliar o desempenho dos profissionais, contribuindo para a eficácia organizacional e a criação de uma cultura de aprendizagem (CÂMARA; MARTINS, 2019).

No ambiente organizacional, a gestão eficaz é essencial para o sucesso. As competências de gestão são fundamentais para a liderança e a obtenção de resultados. Mintzberg (2013) ressalta a importância de habilidades como planejamento, organização, liderança e controle para o desempenho dos gestores.

Alves (2017) apud Boyatzis (1982) destaca a obra do autor em questão intitulada *Competent Manager*, a qual fica expresso o modelo gerencial visto como ideal aos gerentes líderes das organizações contendo 21 características.

Le Boterf (2003) faz a relação do profissional competente no sentido em saber como agir em situações alta complexidade, as quais possam vir a exigir um saber a mais, nomeando como administração da complexidade, as quais recorrem-se a um conjunto de habilidades definidas em cinco ações:

1. Saber agir e reagir com pertinência;
2. Saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto;
3. Saber transpor recursos (capacidade de aprendizado e adaptação);
4. Saber aprender e aprender a aprender;
5. Saber envolver-se

Boyatzis e McKee (2005) destacam a importância das competências emocionais na liderança. Para os autores, a capacidade de criar conexões significativas com a equipe, demonstrar empatia, inspirar confiança e promover um ambiente de trabalho positivo são competências essenciais para os líderes contemporâneos.

Dessa forma, concernente às principais competências de gestão e as demandas do mundo empresarial, algumas competências de gestão emergem como especialmente relevantes para o sucesso dos líderes. Essas competências listadas Boyatzis e McKee (2005) e incluem:

- a) Visão estratégica: a capacidade de entender o panorama geral do negócio, antecipar tendências e tomar decisões alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.
- b) Orientação para resultados: a habilidade de estabelecer metas claras, criar planos de ação eficientes e monitorar o progresso para alcançar resultados consistentes.
- c) Habilidades de comunicação: a capacidade de se comunicar de forma clara, concisa e persuasiva, transmitindo informações, direcionando a equipe e construindo relacionamentos sólidos.
- d) Liderança e influência: a habilidade de inspirar e motivar a equipe, promovendo o engajamento e o desenvolvimento dos colaboradores. Isso envolve capacidades de coaching, delegação, reconhecimento e construção de equipes.

e) Adaptabilidade e inovação: disposição para se adaptar às mudanças do ambiente organizacional, ser flexível diante de novas situações e promover uma cultura de inovação na organização.

f) Inteligência emocional: a capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar as emoções próprias e dos outros, desenvolvendo relacionamentos positivos e promovendo um clima organizacional saudável.

Quinn (2015) destaca que o desenvolvimento das competências de gestão é um processo contínuo que exige esforço dos líderes. Estratégias eficazes incluem educação e treinamento, mentoria, aprendizado experiencial e autorreflexão.

Já Boyatzis e McKee (2005) afirmam que, ao integrar habilidades técnicas e comportamentais, essas competências capacitam os gestores a lidar com os desafios organizacionais, desenvolver visão estratégica, incentivar a inovação, liderar equipes e alcançar resultados consistentes.

Segundo Mintzberg (2013), as competências de gestão são essenciais para o sucesso dos líderes e das organizações. Seu desenvolvimento permite liderar com eficácia, criar um ambiente inspirador e obter resultados consistentes. Líderes que compreendem sua importância e investem nessas competências estão mais preparados para enfrentar os desafios do cenário organizacional em constante mudança.

Validando num viés quanto ao desenvolvimento de habilidades, Mintzberg (2013) expõe que a formação do profissional de Administração necessita ir além da transmissão de conhecimentos, sendo fundamental o aprimoramento de suas habilidades gerenciais. Sendo no total, oito habilidades segundo Mintzberg (2013, p. 137):

1) De relacionamentos: No sentido de moldar a forma de que como relacionar-se no ambiente de trabalho;

2) De Liderança: A forma como os colegas percebem o líder e suas responsabilidades, se tornando referência aos colegas;

3) De resolução de conflitos: São aquelas que envolvem a prática do diálogo e das discussões nos assuntos complexos;

4) De processamento de informações: Aqui são relacionadas aquelas habilidades de tempo de resposta às informações recebidas e o seu nível de entendimento;

- 5) De tomada de decisões: As capacidades direcionadas em como pensar objetivamente e relacionar com as possibilidades apresentadas, de modo a reduzir riscos e potencializar oportunidades;
- 6) De alocação de recursos: A capacidade em avaliar e otimizar o processo de destinação dos recursos;
- 7) De empreendedor: Habilidade em inovar as ações no ambiente organizacional, num nível de redefinição de processos ou mesmo, reinventá-los;
- 8) De Introspecção: é vista com uma valiosa habilidade no ambiente de trabalho, pois trata-se da condição em auto olhar e uma capacidade em examinar as próprias reações e emoções.

2.2 DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS, GERENCIAIS, TÉCNICAS E ÀS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

No contexto organizacional contemporâneo, as competências individuais são entendidas como o conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes que um profissional mobiliza para desempenhar suas funções com eficácia. Essas competências podem ser subdivididas em técnicas e gerenciais. As competências técnicas referem-se ao domínio específico de conhecimentos e habilidades práticas necessárias para a execução das tarefas próprias de uma função, enquanto as competências gerenciais envolvem capacidades relacionadas à liderança, tomada de decisão, comunicação, planejamento e coordenação de equipes e, a integração de todas elas é que são delimitadas as competências de gestão (DUTRA, 2017).

As competências gerenciais vão além da simples execução técnica; elas são fundamentais para a articulação estratégica das ações e para a condução eficaz dos processos organizacionais. Mintzberg (2014) destaca que o gestor exerce múltiplos papéis — interpessoais, informacionais e decisórios — que exigem competências multifacetadas, reforçando a necessidade de desenvolver capacidades que integrem tanto o conhecimento técnico quanto a inteligência emocional e relacional. Além disso, Boyatzis (1982) aponta que a competência gerencial é um conjunto dinâmico que se traduz em comportamentos observáveis, alinhados com os objetivos organizacionais e que impactam diretamente na performance dos indivíduos e das equipes.

No âmbito da administração pública e das organizações em geral, num olhar mais amplo, o conceito de competência de gestão ganha relevância ao incorporar a dimensão estratégica e sistêmica do desempenho. Segundo Le Boterf (2010), competência de gestão implica a capacidade do indivíduo em mobilizar recursos, conhecimentos e habilidades para alcançar resultados efetivos em contextos complexos e mutáveis. Isso demanda, além da expertise técnica, atitudes que favoreçam a adaptação, a inovação e a aprendizagem contínua, essenciais para a sustentabilidade organizacional.

A gestão por competências, portanto, é um modelo que identifica, desenvolve e avalia essas capacidades como base para a melhoria do desempenho organizacional. Dutra (2017) enfatiza que a implantação desse modelo requer um diagnóstico preciso das competências atuais e futuras, possibilitando o planejamento de ações estratégicas para o desenvolvimento do capital humano. Essa perspectiva é especialmente crítica na administração pública, onde a busca por eficiência, transparência e qualidade dos serviços depende diretamente da qualificação gerencial dos servidores (GONÇALVES-SOUZA, 2021).

Por fim, autores como Chiavenato (2020) e Carvalho e Lickfeld (2023) argumentam que as competências de gestão devem ser entendidas como alicerces para a construção de uma cultura organizacional que valorize o desempenho, a ética e a inovação. Em consonância, Mintzberg (2014) alerta para a necessidade de que os gestores públicos desenvolvam competências para lidar com as complexidades do ambiente institucional, promovendo decisões alinhadas com o interesse público e a sustentabilidade das políticas implementadas.

Assim, a integração das competências técnicas e gerenciais configura-se como essencial para a efetividade da gestão, reconhecendo o profissional não apenas pelo que sabe fazer, mas pela capacidade de aplicar seus conhecimentos de forma estratégica e adaptativa. Essa abordagem contribui para a transformação das organizações, fortalecendo seu capital humano e promovendo a excelência no serviço público e privado (DUTRA, 2019).

2.3 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

O mapeamento de competências é uma prática essencial para alinhar os talentos aos objetivos estratégicos da organização. Consiste em identificar, analisar e

desenvolver as competências necessárias para o desempenho eficaz das atividades e o alcance dos resultados (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

Essa prática é fundamental para a gestão de recursos humanos, permitindo que os processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento sejam mais precisos e alinhados às necessidades organizacionais (RAMOS et al., 2016; GONDIM et al., 2014). Quando não há captação ou desenvolvimento contínuo, as competências internas podem se tornar obsoletas diante das mudanças do ambiente organizacional (ROBAGLIO, 2013).

Para Brandão (2017), o mapeamento é o primeiro passo da gestão por competências, pois permite identificar tanto as competências organizacionais quanto as individuais necessárias ao cumprimento das metas. Zandoná e Grinberg (2019) reforçam que essa prática gera insights para o desenvolvimento e a melhoria dos resultados, exigindo uma visão ampla sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais ao bom desempenho profissional.

A identificação das lacunas entre o desempenho atual e o desejado orienta ações estratégicas de gestão de pessoas. Trabalhar essas lacunas permite fortalecer as competências existentes e desenvolver as necessárias para atingir os objetivos institucionais (PÁDUA-ARAÚJO, 2016; RIBEIRO, 2017).

Nesse processo, o mapeamento de competências surge como uma ferramenta essencial, uma vez que viabiliza a análise sistemática das exigências do cargo e a comparação com os perfis profissionais efetivamente existentes na organização (BRANDÃO, 2017).

Mapear competências significa tornar visíveis os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que os servidores devem mobilizar no exercício de suas funções, considerando os desafios específicos dos contextos organizacionais (PERSEGECCINO; PEDRO, 2017). Para tanto, é necessário articular as dimensões estratégicas da instituição — missão, visão, objetivos e metas — às capacidades individuais e coletivas requeridas para a geração de valor público (PERSEGECCINO; PEDRO, 2017).

No contexto da Administração Pública Federal, o mapeamento de competências contribui diretamente para a implementação de políticas de desenvolvimento alinhadas à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), permitindo que a gestão de pessoas atue de forma integrada às necessidades institucionais (MONTEZANO; PETRY, 2019). Esse mapeamento permite identificar tanto os gaps de

desempenho quanto às potencialidades de desenvolvimento, servindo de base para o planejamento de ações formativas, movimentações internas, avaliação de desempenho e gestão do conhecimento (MOREIRA; MILANEZ, 2019). Além disso, assegura que os esforços de capacitação e desenvolvimento estejam orientados não por demandas genéricas, mas por lacunas reais e estratégicas, observadas no cotidiano da prática profissional (OLIVEIRA, 2019).

Ao promover uma visão mais clara sobre o que se espera do desempenho dos servidores e quais são os recursos internos disponíveis para tanto, o mapeamento de competências contribui para subsidiar decisões relativas ao planejamento de capacitações, à movimentação interna, ao redesenho de cargos e à formulação de programas de desenvolvimento profissional mais assertivos. Assim, torna-se uma base estruturante para o aprimoramento contínuo das práticas de gestão de pessoas no serviço público, promovendo maior efetividade institucional e contribuindo para o fortalecimento da capacidade estatal (RAMOS *et al*, 2016).

Ao identificar de forma transparente e participativa as competências essenciais para o cumprimento da missão institucional, esse instrumento fortalece os vínculos entre os servidores e os planos institucionais, senso de pertencimento, contribuindo para o engajamento das equipes e para a valorização do trabalho técnico (MACHADO, 2019). Nestes termos, permite identificar lacunas formativas, orientar o desenvolvimento contínuo, subsidiar políticas de capacitação, promover a mobilidade interna qualificada e estruturada (DUTRA *et al*, 2019).

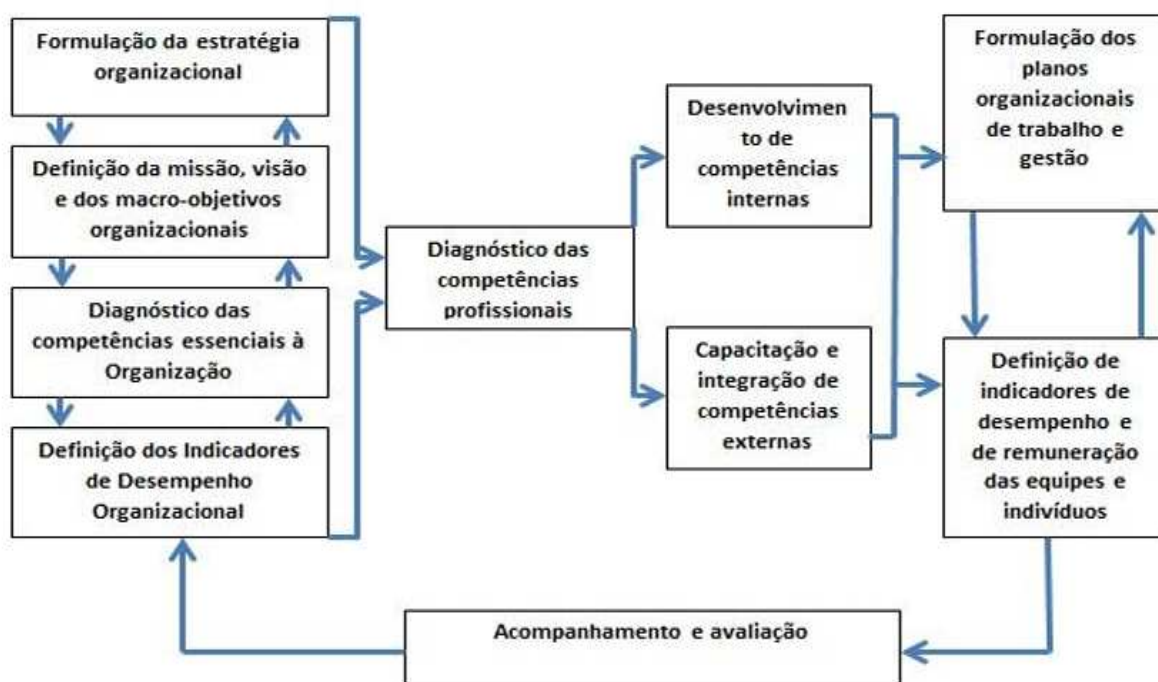
Como evidenciam Brandão e Guimarães (2018), quando esse modelo é implementado sob uma perspectiva participativa, contribui decisivamente para o engajamento das equipes, a valorização do trabalho técnico e a consolidação de uma cultura organizacional orientada à aprendizagem, ao mérito e à melhoria contínua dos serviços públicos.

Sob uma perspectiva crítica, o mapeamento de competências não deve ser reduzido a um instrumento técnico-burocrático, mas compreendido como prática organizacional participativa, que exige diálogo entre diferentes níveis institucionais e reconhecimento da diversidade de saberes presentes nas organizações públicas (FLEURY; FLEURY, 2004). A produção de sentido em torno das competências essenciais depende de processos coletivos de escuta, validação e negociação, que reconheçam as especificidades dos contextos de atuação e favoreçam a construção

de um referencial legítimo e compartilhado de desempenho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2018).

A seguir, na figura 3 apresenta-se o modelo de gestão por competências com base na proposta de Brandão (2017):

Figura 3: Modelo de Mapeamento de Competências



Fonte: Brandão (2017, p. 144)

A Figura 3 representa o sistema de mapeamento de competências proposto por Brandão (2017), estruturado em um fluxo contínuo que inicia com a definição dos aspectos estratégicos da organização. Em seguida, são estabelecidos os indicadores de desempenho e metas, com base nos objetivos organizacionais.

Segundo Brandão e Bahry (2005), a partir dessa estratégia, realiza-se o mapeamento de competências para identificar lacunas — ou seja, a diferença entre as competências necessárias e as efetivamente disponíveis. O suprimento dessas lacunas ocorre por meio de políticas de desenvolvimento, especialmente ações de T&D, que promovem o aprimoramento contínuo das competências por meio da aprendizagem organizacional.

Dada a amplitude do tema, diversas abordagens sobre mapeamento de competências são apresentadas na literatura. O quadro 2 reúne algumas das principais perspectivas e referências sobre como esse processo pode ser conduzido.

Quadro 2: Abordagens e recomendações apontadas na literatura para o mapeamento de competências

ABORDAGEM / RECOMENDAÇÕES	DETALHE
Identificação das competências-chave	Segundo Davenport (1999), é fundamental identificar as competências-chave necessárias para o sucesso organizacional. Isso envolve compreender a estratégia e os objetivos da organização, bem como as habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para alcançá-los.
Abordagem integrada	O mapeamento de competências deve ser realizado de forma integrada com outros processos de gestão de pessoas, como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. Isso permite que as competências identificadas sejam alinhadas com as práticas organizacionais e promovam o crescimento e a eficácia dos colaboradores (ULRICH, 1998).
Utilização de métodos diversos	O mapeamento de competências pode se beneficiar da utilização de diferentes métodos e fontes de informação. Esses métodos podem incluir entrevistas, observação direta, revisão documental, testes psicológicos e avaliação por pares. A combinação desses métodos permite uma visão abrangente e precisa das competências existentes e necessárias (SPENCER; SPENCER, 1993).
Envolvimento dos colaboradores	A participação ativa dos colaboradores no processo de mapeamento de competências é um aspecto importante destacado pela literatura. Ao envolver os colaboradores, seja por meio de auto avaliação ou avaliação por pares, é possível obter uma compreensão mais completa das competências e promover o desenvolvimento profissional (MCCLELLAND, 1998).
Foco no desenvolvimento contínuo	O mapeamento de competências deve ser visto como um processo contínuo e dinâmico, voltado para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. As competências identificadas devem servir como base para programas de treinamento, coaching e outras intervenções visando ao aprimoramento e à adaptação às demandas em constante evolução (RUONA; GIBSON, 2004).

Fonte: Brandão (2017, p. 73).

Conforme o Quadro 9, a literatura apresenta diversas abordagens sobre o mapeamento de competências, destacando que não há um modelo único aplicável a todas as organizações. Cada contexto requer uma adaptação dos métodos às suas especificidades (GONDIM; MORAIS, 2014). Recomenda-se uma abordagem

sistemática, baseada em evidências e alinhada às boas práticas, normas e características institucionais (OLIVEIRA, 2019).

Entre os métodos mais utilizados no mapeamento de competências estão:

1. Entrevistas com colaboradores e gestores (RUAS; SEIBEL, 2016);
2. Observação de desempenho no ambiente de trabalho (DUTRA, 2017);
3. Análise documental, como descrições de cargos e planos de carreira (GONDIM; MORAIS, 2014);
4. Testes psicológicos, aplicados com critérios éticos e técnicos (FLEURY; FLEURY, 2017);
5. Avaliação por pares, envolvendo colegas, superiores e subordinados (QUINN, 2015).

O mapeamento deve ser contínuo, adaptável e participativo, considerando as transformações organizacionais e envolvendo ativamente os colaboradores (HAMEL; PRAHLAD, 1995). Entre os desafios, destacam-se a definição clara das competências e a possível resistência dos servidores, exigindo uma cultura de confiança e apoio (MONTEZANO et al., 2019; LEME, 2019).

Essa prática é fundamental para a gestão estratégica de pessoas, pois permite alinhar competências aos objetivos organizacionais, otimizando processos como recrutamento, seleção, capacitação e desenvolvimento (CARBONE et al., 2016; BRANDÃO, 2017). No entanto, deve estar integrada a outras práticas de gestão de pessoas e ser ajustada continuamente às necessidades institucionais (GRAMIGNA, 2017).

Por fim, o sucesso do mapeamento depende do engajamento dos profissionais e da valorização de suas competências, promovendo uma cultura organizacional voltada ao desenvolvimento e ao alcance de resultados (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007; GUIMARÃES, 2012).

2.4 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

O desenvolvimento de competências tem se consolidado como uma dimensão estratégica tem se consolidado como uma dimensão estratégica da gestão de pessoas nas organizações contemporâneas, especialmente na administração pública (BERQUE, 2020).

Não se trata apenas da transmissão de conhecimento ou do aprimoramento técnico, mas de um processo contínuo e articulado que visa à mobilização integrada de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), para enfrentar situações reais de trabalho com eficácia, responsabilidade e valor público (DUTRA, 2019).

Para além da visão tradicional de treinamento, o desenvolvimento de competências compreende o estímulo à aprendizagem significativa, à autonomia profissional e à capacidade crítica diante das complexidades do ambiente organizacional (NUNES-GOMES *et al*, 2018). Zarifian (2001) reforça que a competência emerge na ação, a partir da capacidade do sujeito de responder a situações novas, com base em recursos próprios e organizacionais. Nesse sentido, o desenvolvimento de competências se estrutura como um processo coletivo, contextualizado e orientado por propósitos institucionais, em que o protagonismo do trabalhador é essencial (TAMADA; CUNHA, 2022).

De acordo com Nunes-Gomes *et al* (2018), o desenvolvimento de competências na administração pública deve ser orientado por políticas de valorização do servidor, promovendo ambientes de aprendizagem contínua e alinhamento entre os objetivos pessoais e organizacionais, o que, alinha-se aos princípios da PNDP que defende o desenvolvimento como instrumento de transformação da gestão pública (BRASIL, 2006; BRASIL, 2019; BRASIL, 2020).

Segundo Costa (2022), o processo de desenvolvimento de competências deve considerar a singularidade de cada indivíduo, suas trajetórias profissionais, seus interesses e seus estilos de aprendizagem. Essa abordagem personalizada é reforçada por Mendes (2018), que destaca a importância do autoconhecimento e da construção de itinerários formativos como mecanismos de empoderamento dos servidores. Essa perspectiva valoriza o potencial humano como ativo estratégico para a inovação, a qualidade dos serviços públicos e o fortalecimento institucional.

Além disso, estudos como os de Barros *et al* (2022) e Carbone *et al* (2016) indicam que o desenvolvimento de competências está intrinsecamente ligado à capacidade das organizações de criar estruturas de suporte à aprendizagem, como programas de capacitação contínua e avaliação por competências e, nesta linha, os autores veem como o modelo de gestão por competências transcende a lógica de eventos pontuais de capacitação e passa a integrar o ciclo de gestão do desempenho, a gestão do conhecimento e a gestão estratégica de pessoas.

Sakamoto *et al* (2014) enfatizam ainda que o desenvolvimento de competências deve ser acompanhado por mecanismos de avaliação consistentes, que permitem identificar lacunas, mensurar avanços e subsidiar decisões sobre planos de desenvolvimento individual e coletivo. Para Câmara e Martins (2018), essa avaliação deve considerar não apenas indicadores quantitativos, mas também aspectos qualitativos, como o engajamento, a aplicação prática dos aprendizados e os impactos nos processos organizacionais.

Dessa forma, o desenvolvimento de competências no setor público deve ser compreendido como uma estratégia institucional de alto impacto, voltada não apenas à qualificação técnica dos servidores, mas à constituição de uma administração pública comprometida com a geração de valor público (VON KRIIGER *et al*, 2018). Essa perspectiva ultrapassa a lógica tradicional da capacitação pontual ou da mera conformidade burocrática, integrando-se a um modelo de gestão orientado por desempenho, inovação e aprendizagem organizacional contínua. Na visão de Pontes (2022), trata-se de fomentar um ciclo virtuoso no qual o investimento no desenvolvimento humano se traduz em maior capacidade institucional para lidar com a complexidade das políticas públicas, os desafios da governança e as exigências crescentes da sociedade.

Nesse contexto, o desenvolvimento de competências torna-se instrumento de transformação da cultura organizacional, ao estimular o protagonismo dos servidores, o compartilhamento de saberes e a construção de ambientes propícios à reflexão crítica e à ação qualificada (SILVA, 2020). Como afirma (MELLO, 2020), investir no desenvolvimento de competências é investir na própria reinvenção do serviço público, por meio da valorização das pessoas como agentes ativos de mudança e de excelência institucional.

2.5 DA GESTÃO DE PESSOAS À GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

No início da história do Brasil, a administração pública seguia o modelo patrimonialista, marcado pela confusão entre o público e o privado, favorecendo práticas como corrupção e nepotismo (BRASIL, 1995). Com a consolidação da República, esse modelo foi substituído pelo burocrático, baseado na profissionalização, impessoalidade e hierarquia. Nesse contexto, a gestão de pessoas passou a ter papel central na administração pública, por seu impacto direto na

eficiência organizacional (DUTRA *et al*, 2019). Ao longo do tempo, a gestão por competências ganhou destaque como uma abordagem moderna e estratégica (BRESSER-PEREIRA, 2004). Os principais pontos dessa evolução estão sintetizados no quadro 3.

Quadro 3: Pontos relevantes do papel da gestão de pessoas na administração pública

PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS	DETALHE
Desenvolvimento e capacitação dos servidores	A administração pública deve investir no desenvolvimento dos servidores, oferecendo treinamentos, capacitações e programas de aperfeiçoamento. Isso contribui para a melhoria das competências e habilidades dos funcionários, aumentando sua eficiência e eficácia no desempenho de suas funções (GIL, 2017).
Seleção e recrutamento adequados	A gestão de pessoas na administração pública deve buscar selecionar e recrutar profissionais qualificados e comprometidos com a missão e valores do setor público. Processos seletivos eficientes e criteriosos garantem a escolha dos melhores candidatos para ocupar os cargos públicos (FREIRE; POLOTTI, 2015).
Motivação e engajamento dos servidores	A administração pública deve adotar práticas que promovam a motivação e o engajamento dos servidores. Reconhecimento, recompensas, políticas de remuneração justa, ambiente de trabalho saudável e oportunidades de crescimento profissional são alguns dos fatores que contribuem para o engajamento dos funcionários públicos (SILVA; MELLO, 2013).
Ética e transparência	A gestão de pessoas na administração pública deve promover a ética e a transparência, estabelecendo padrões de conduta e princípios éticos a serem seguidos pelos servidores. Isso contribui para a construção de uma cultura organizacional baseada em valores éticos e para o fortalecimento da confiança da sociedade nas instituições públicas (CASTRO, 2018 apud BRESSER-PEREIRA, 2007).

Fonte: Adaptado de Bandeira *et al* (2017).

Conforme apresentado no Quadro 3, a gestão de pessoas exerce papel relevante na administração pública. No entanto, segundo Araújo e Garcia (2014), ela

foi historicamente marcada por modelos burocráticos e hierárquicos, com seleção e promoção baseadas em tempo de serviço e títulos. Essa abordagem se mostrou limitada diante das atuais demandas da gestão pública, que exigem servidores com habilidades específicas e foco em resultados, tornando necessário um novo olhar sobre os profissionais do setor (ALVES, 2017).

Nesse cenário, a gestão de pessoas no setor público brasileiro também acompanhou, a partir da publicação da obra “Objetivo Competência”, de Philippe Zarifian, como o conceito de competência passou a ganhar um novo sentido a partir de sua articulação em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes (RAMOS *et al*, 2016).

Nesse sentido, Brandão (2017, p.23) vê a aplicação da gestão por competências como sendo “uma alternativa para superar as deficiências da gestão de pessoas tradicional” e, neste ambiente, segundo Fleury e Fleury (2004, p.103):

A gestão por competências se baseia na identificação, desenvolvimento e avaliação das competências individuais e organizacionais necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos. Trata-se de uma abordagem mais orientada para o desempenho, que busca alinhar as competências dos servidores com as necessidades e metas da administração pública.

Nas últimas décadas, a administração pública federal passou de uma gestão de pessoas tradicional, centrada em processos burocráticos, para um modelo mais estratégico baseado na gestão por competências (SILVA; MELLO, 2013). Essa transição foi impulsionada por marcos legais, como os Decretos nº 5.707/2006, nº 9.991/2019 e nº 10.506/2020, que estabeleceram diretrizes para o desenvolvimento, capacitação e avaliação dos servidores públicos com base em competências (MARIN; NICHELE, 2021; BANDEIRA *et al.*, 2019).

A gestão por competências busca alinhar as capacidades individuais dos servidores aos objetivos organizacionais, promovendo uma administração mais eficiente e orientada para resultados (ARAÚJO, 2019). Isso permite identificar competências-chave, direcionar treinamentos, promover o desenvolvimento profissional e melhorar a alocação de recursos humanos (CARBONE *et al.*, 2016; FEVORINI *et al.*, 2014).

Tamada e Cunha (2022) destacam três fases da evolução na gestão de pessoas: a gestão burocrática, centrada em regras; a gestão por cargos, que valoriza o mérito técnico; e a gestão por competências, que foca em competências técnicas e comportamentais, adaptadas às necessidades organizacionais.

A implementação da gestão por competências envolve três etapas principais:

Mapeamento das competências requeridas e identificação de lacunas (OLIVEIRA, 2019); Capacitação dos servidores, com programas de educação corporativa e incentivo à aprendizagem contínua e Avaliação de desempenho, baseada nas competências definidas (FEVORINI et al., 2014).

Entre os principais benefícios estão o alinhamento estratégico, o fortalecimento da meritocracia e o estímulo ao desenvolvimento profissional (FLEURY & FLEURY, 2004). Além disso, contribui para a gestão do conhecimento e a retenção de talentos (MENDES, 2018).

Contudo, desafios persistem, como a resistência à mudança e a necessidade de capacitar gestores para atuarem nesse novo modelo (FONTE et al., 2017; SOUTO, 2019). É essencial adaptar a gestão por competências às especificidades de cada órgão público, reconhecendo que não se trata de uma solução universal (VON KRIIGER et al., 2018).

2.6 COMPETÊNCIAS APLICADAS AO SETOR PÚBLICO

A gestão por competências tem ganhado relevância no setor público, especialmente após a institucionalização dos Decretos nº 5.707/2006, nº 9.991/2019 e nº 10.506/2020, que reforçam a necessidade de uma administração mais estratégica de recursos humanos (FONSECA; MENESES, 2016).

Essa abordagem busca alinhar as competências — conhecimentos, habilidades e atitudes — dos servidores às demandas das instituições públicas, promovendo eficiência e qualidade nos serviços prestados (ARAÚJO, 2019). Diante da complexidade do setor público, destacam-se desafios como demandas variadas, mudanças legislativas, escassez de recursos e diversidade de funções (BARROS et al., 2022; BERQUE, 2020).

As competências tornam-se essenciais para lidar com esses desafios, permitindo uma melhor alocação de pessoal e favorecendo o alcance de metas institucionais (SILVA, 2013). Competências como liderança, comunicação, pensamento estratégico e foco em resultados são consideradas fundamentais (CARBONE et al., 2016; BRESSER-PEREIRA, 2007).

Entretanto, há obstáculos significativos à sua implementação, como estruturas burocráticas, resistência à mudança e ausência de uma cultura de aprendizado

contínuo (OLIVEIRA, 2016; CARMO et al., 2018). Para superá-los, é necessário investir em capacitação, incentivos, reconhecimento e gestão da capacidade institucional (MOREIRA; MILANEZ, 2019).

Mapear e desenvolver competências ajuda a identificar lacunas, direcionar treinamentos e promover mobilidade interna (FISHER et al., 2019; FERREIRA, 2018). A gestão por competências, além de melhorar a produtividade e os serviços prestados, contribui para a valorização do servidor e o alinhamento com os objetivos estratégicos (FREIRE; POLOTTI, 2015).

É essencial considerar as particularidades de cada órgão público, adaptando a abordagem conforme suas especificidades (CÂMARA; MARTINS, 2019). Para Dutra et al. (2019), o compromisso com a capacitação contínua e a atualização em boas práticas são fundamentais para transformar a gestão pública e garantir resultados à sociedade.

2.7 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

As organizações federais de ensino superior atuam em ambientes diversos, com atividades de ensino, pesquisa e extensão, exigindo capacidade para lidar com múltiplas tarefas e alto nível de complexidade (MONTEZANO et al., 2019).

Os estudos sobre competências nas instituições federais de ensino ainda são incipientes. Costa (2018) aponta que a maioria dessas instituições não implantou o modelo de gestão por competências (GPC), conforme previsto na PNDP. Persegino e Pedro (2017) identificaram que, de 60 universidades federais, apenas oito adotaram efetivamente o modelo. Outras onze estavam em fase de estudo.

Mendonça et al. (2022) apontam como principais obstáculos à implantação da GPC nas instituições da Rede Federal: falta de pessoal, apoio da gestão, resistência dos servidores, problemas estruturais e orçamentários, ausência de planejamento e referências positivas, além de resistência à mudança e limitações conceituais e metodológicas.

- a) Machado (2019) reforça essas dificuldades, destacando:
- b) Distância entre a legislação e a realidade das IFES;
- c) Desconhecimento dos gestores e servidores sobre a GPC;
- d) Uso de metodologias prescritivas;

e) Dificuldade de articulação entre planejamento estratégico e gestão por competências;

f) Descontinuidade de políticas com a troca de gestores.

Diante disso, Ferreira (2019) questiona a viabilidade da adoção do modelo nas IFES, dada a complexidade envolvida. Mendonça (2022) destaca a necessidade de alinhar competências organizacionais e individuais, o que exige um mapeamento complexo, considerando as especificidades institucionais.

Apesar dos desafios, a abordagem por competências tem ganhado espaço na gestão pública e universitária por sua capacidade de oferecer uma visão estratégica, valorizando o potencial humano e desenvolvendo competências alinhadas aos objetivos institucionais (BORGES-ANDRADE et al., 2013).

Nesse contexto, as universidades enfrentam constantes desafios: adaptar-se às mudanças, atender às demandas sociais, promover excelência acadêmica e usar os recursos com eficiência. A abordagem por competências surge como ferramenta estratégica, permitindo mapear, desenvolver e fortalecer competências essenciais ao sucesso institucional (CALDAS; LIMA PICANÇO, 2019).

A literatura também destaca diversas vantagens da aplicação dessa abordagem na gestão universitária, conforme listado no quadro 4.

Quadro 4: Principais vantagens da abordagem de competências na gestão universitária encontradas na literatura

VANTAGENS	DETALHE
Capacidade de alinhar as habilidades dos colaboradores com os objetivos estratégicos da universidade	Uma das principais vantagens da abordagem de competências na gestão universitária é a capacidade de alinhar as habilidades dos colaboradores com os objetivos estratégicos da universidade. Por meio de um mapeamento criterioso das competências necessárias em cada função e nível hierárquico, é possível identificar lacunas de conhecimento e promover a capacitação adequada dos profissionais. Isso contribui para o aumento da eficiência e qualidade dos processos, bem como para o desenvolvimento de uma cultura de excelência (SOARES; REBELO, 2019).
Gestão mais flexível e adaptável às mudanças	Com a identificação das competências essenciais para o sucesso da universidade, é possível planejar estratégias de desenvolvimento de pessoal e sucessão, garantindo a continuidade das atividades mesmo diante de alterações no quadro de colaboradores. Essa visão de longo prazo fortalece a estabilidade institucional e a capacidade de adaptação a novos desafios (FERREIRA, 2018).
Valorização do potencial humano e o	Outro aspecto relevante da abordagem de competências é a valorização do potencial humano e o estímulo ao desenvolvimento individual dos

estímulo ao desenvolvimento individual dos servidores	colaboradores. Ao identificar e reconhecer as competências de cada profissional, a gestão universitária pode criar um ambiente propício ao crescimento e à valorização dos talentos internos. Isso contribui para a motivação e o engajamento dos colaboradores, além de promover uma cultura de aprendizado contínuo (LANDFELDT; ODELIUS, 2017).
Ainda na questão da valorização do potencial humano, a área de Gestão de Pessoas deve analisar as condições individuais dos servidores em relação ao seu desenvolvimento	No sentido de valorizar a formação dos servidores, considerando que muitos ou mesmo a grande maioria deles, já chegam habilitados profissionalmente com a formação acima do exigido para os cargos da carreira dos TAES. (SILVA, 2020)

Fonte: Elaborado pelo autor

Bittencourt (2015) apresenta uma perspectiva relevante sobre a gestão universitária no Brasil, destacando a importância da abordagem de competências para o sucesso das instituições de ensino superior. Segundo o autor, essa abordagem proporciona:

- a) Visão estratégica e sistêmica da instituição, desenvolvendo a capacidade de tomar decisões com base na análise do cenário como um todo;
- b) Identificação e desenvolvimento de habilidades essenciais para o enfrentamento dos desafios do ambiente acadêmico, como empatia, comunicação, autoconhecimento e pensamento crítico;
- c) Alinhamento entre competências dos colaboradores e objetivos institucionais, especialmente por meio de políticas de treinamento e desenvolvimento;
- d) Promoção da eficiência nos processos, com melhor uso dos recursos e maior precisão nas tarefas;
- e) Busca pela excelência acadêmica, refletida na formação dos alunos e nos impactos sociais da produção acadêmica;
- f) Fomento ao desenvolvimento contínuo, por meio da aprendizagem ao longo da carreira, em sintonia com as demandas institucionais.

Sakamoto et al. (2014) ressaltam que a gestão por competências na universidade exige um processo criterioso de mapeamento e avaliação das competências individuais e coletivas, considerando as demandas específicas da instituição. Esse processo envolve a identificação de competências técnicas,

comportamentais e gerenciais, a análise de lacunas e o planejamento de ações para supri-las.

Entre as estratégias para o desenvolvimento de competências estão os programas de capacitação e a promoção de uma cultura de aprendizagem contínua, incentivando os profissionais à constante atualização por meio de cursos, eventos, projetos de pesquisa e extensão (BITTENCOURT, 2015).

A abordagem de competências também pode ser aplicada à gestão de desempenho, com critérios objetivos de avaliação alinhados aos objetivos estratégicos da universidade, o que contribui para o reconhecimento dos profissionais com alto desempenho (FERREIRA, 2018).

Além dos ganhos internos, essa abordagem fortalece a transparência institucional e a prestação de contas à sociedade, evidenciando a capacidade da universidade de formar profissionais qualificados, produzir ciência e promover inovação (GUIMARÃES et al., 2012).

Contudo, essa aplicação não deve ser estática. Como destacam Machado (2019) e Costa (2020), o modelo de competências deve ser continuamente revisado para acompanhar as mudanças socioeconômicas, tecnológicas e educacionais. Assim, a gestão por competências torna-se um instrumento dinâmico, estratégico e essencial para o sucesso institucional.

Por fim, Costa (2020) e Aguiar et al. (2014) defendem que a aplicação da abordagem de competências na gestão universitária valoriza o capital humano, promove o desenvolvimento individual e coletivo e fortalece o papel da universidade como agente transformador do conhecimento na sociedade.

2.8 AS POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NO SETOR PÚBLICO E NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

No setor público, as políticas de desenvolvimento profissional são fundamentais para a formação e aprimoramento dos servidores, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados à população. Esta subseção aborda a importância dessas políticas, suas diretrizes e impactos, com base em referências bibliográficas relevantes.

O desenvolvimento profissional é prioridade para promover a eficiência e a capacidade de resposta às demandas sociais. Segundo Silva e Barbosa (2017),

essas políticas envolvem ações como capacitação, treinamento, formação acadêmica e aperfeiçoamento, voltadas ao aprimoramento das competências dos servidores.

Essas ações visam desenvolver habilidades, conhecimentos e atitudes que qualificam o serviço público. Capacitação e treinamento são estratégias recorrentes para o desenvolvimento de competências técnicas relacionadas às funções exercidas (MARIN; NICHELE, 2021). Já a formação acadêmica e o aperfeiçoamento contínuo contribuem para a atualização dos profissionais e incorporação de novas práticas, tornando o serviço mais eficiente e alinhado às demandas contemporâneas (ALCÂNTARA, 2015).

As políticas devem estar alinhadas às estratégias organizacionais e aos objetivos do setor público, sendo construídas de forma participativa, considerando as necessidades dos servidores e da sociedade (SILVA; BARBOSA, 2017). Para Fonseca e Meneses (2016), essas políticas valorizam e aprimoram os servidores, promovendo uma gestão de pessoas mais estratégica e eficaz.

Uma abordagem abrangente do desenvolvimento profissional inclui capacitação técnica, habilidades comportamentais, gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e formação de lideranças (MENDONÇA et al., 2022). No que tange à capacitação técnica, Carmo et al. (2018) ressaltam a importância de cursos e treinamentos que desenvolvam competências específicas, domínio de ferramentas tecnológicas e atualização normativa.

As habilidades comportamentais, ou soft skills, também ganham destaque, como comunicação, trabalho em equipe, resolução de problemas e adaptação a mudanças. Seu desenvolvimento fortalece a cultura organizacional e melhora a qualidade do serviço público (SILVA, 2020).

A gestão do conhecimento, por sua vez, envolve criar, compartilhar e aplicar saberes organizacionais para apoiar a inovação e a aprendizagem contínua. Práticas como documentação de processos, pesquisas, mentoria e comunidades de prática são estratégias eficazes nesse sentido (LINS; BORGES-ANDRADE, 2014). A aprendizagem organizacional é um conceito que envolve a capacidade da organização em aprender, adaptar-se e evoluir continuamente. Isso requer a criação de uma cultura que valorize o aprendizado e a busca constante por melhorias. As políticas de desenvolvimento profissional devem incentivar e apoiar a aprendizagem organizacional, por meio da promoção de espaços de reflexão, da realização de

avaliações de desempenho e do estímulo à participação em projetos e iniciativas inovadoras (GIL, 2019).

O desenvolvimento de lideranças é essencial para uma gestão pública eficiente. Investir na formação de líderes fortalece competências como inspiração, motivação, tomada de decisões estratégicas, colaboração e transformação organizacional. Líderes qualificados promovem engajamento, melhoram o clima organizacional e contribuem para o alcance dos objetivos institucionais (GONÇALVES-SOUZA, 2021).

Para Machado (2005), as políticas de desenvolvimento profissional no setor público são essenciais para garantir a qualidade dos serviços prestados à sociedade, promovendo um ambiente de trabalho mais qualificado, motivado e alinhado aos objetivos institucionais. Vargas e Cagol (2012) destacam que tais políticas devem ser bem estruturadas e adaptadas às necessidades específicas de cada órgão, considerando as demandas dos servidores, o ambiente de trabalho e as diretrizes estratégicas da organização.

Ramos (2018) acrescenta que é elementar acompanhar e avaliar essas políticas, identificando lacunas e promovendo ajustes para assegurar que os investimentos tragam os resultados esperados.

Nesse contexto, Fonseca e Meneses (2016) realizaram uma revisão sistemática da literatura sobre a gestão por competências na administração pública brasileira entre 2008 e 2018. O quadro 5 apresenta características dessa gestão, conforme a percepção de Fonte et al. (2017).

Quadro 5: Características do contexto atual da gestão por competências na Administração Pública Brasileira

CARACTERÍSTICA	DETALHE
Reconhecimento da importância da gestão por competências	A gestão por competências é reconhecida como uma abordagem relevante para a gestão de pessoas na administração pública. Os gestores públicos têm percebido a necessidade de identificar e desenvolver competências específicas nos servidores, alinhando-as com os objetivos organizacionais.
Desafios na implementação	Apesar do reconhecimento da importância da gestão por competências, a implementação efetiva ainda enfrenta desafios. Esses desafios podem incluir resistência à mudança, falta de recursos, barreiras culturais, burocracia e outros fatores que podem dificultar a adoção de práticas de gestão por competências de forma abrangente e integrada.

Evolução dos modelos de competências	Os modelos de competências utilizados na administração pública têm evoluído, buscando uma maior adequação às demandas e realidades específicas do setor. Os modelos têm considerado não apenas as competências técnicas, mas também as competências comportamentais e valores éticos necessários para o desempenho eficaz no serviço público.
Integração com outros processos de gestão	A gestão por competências está sendo cada vez mais integrada a outros processos de gestão de pessoas, como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento profissional e planejamento de carreira. Essa integração permite uma abordagem mais abrangente e coerente na gestão dos servidores públicos.
Enfoque no desenvolvimento de servidores	Há um direcionamento significativo para o desenvolvimento de competências dos servidores públicos. Programas de capacitação, treinamentos, educação continuada e outras ações são adotadas com o objetivo de aprimorar as habilidades e conhecimentos dos servidores, visando à melhoria do desempenho individual e organizacional.

Fonte: Adaptado pelo autor (MONTEZANO et al., 2019)

Conforme descrito no Quadro 5, embora gestores públicos reconheçam a importância de identificar e desenvolver competências alinhadas aos objetivos organizacionais, a efetiva implementação enfrenta diversos desafios. Os modelos de competências na administração pública têm evoluído, incorporando não apenas aspectos técnicos, mas também competências comportamentais e valores éticos essenciais ao desempenho no serviço público.

No contexto educacional brasileiro, as universidades federais exercem papel central na formação de recursos humanos qualificados e na produção científica. Para Lima e Silva (2015), políticas de desenvolvimento profissional são fundamentais para capacitar os profissionais dessas instituições e promover a qualidade do ensino, pesquisa e extensão.

Segundo Gonçalves-Souza (2021), essas políticas buscam o aprimoramento contínuo de docentes e técnico-administrativos, por meio de cursos, programas de pós-graduação, treinamentos, intercâmbios e participação em eventos científicos, fortalecendo competências e melhorando a qualidade acadêmica.

Tais políticas são desenvolvidas tanto em âmbito institucional quanto governamental, com o MEC e a CAPES como principais responsáveis pelas diretrizes e ações (BRASIL, 2019). Cunha-Ribeiro (2017) destaca a criação de programas específicos para técnico-administrativos, voltados à gestão, TI, atendimento ao público e outras áreas estratégicas.

Outro destaque é a busca pela internacionalização, com intercâmbios, cursos no exterior e colaborações internacionais como formas de desenvolvimento profissional (SOUZA, 2021).

Por fim, como apresentado no quadro 6, os desafios dessas políticas ainda são numerosos e merecem atenção no planejamento e execução das ações.

Quadro 6: Desafios relacionados às políticas de desenvolvimento profissional nas universidades federais

DESAFIO	DETALHE
Necessidade de recursos financeiros adequados para investir na formação e capacitação dos profissionais:	a escassez de recursos pode limitar a oferta de cursos e programas de pós-graduação, dificultando o acesso dos servidores a oportunidades de desenvolvimento (ARAÚJO, 2014).
Gestão das políticas de desenvolvimento profissional	desafios relacionados com a identificação das necessidades de formação; a articulação entre as áreas de conhecimento, e a integração entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão (SANTOS; PÊSSOA, 2017).
Atualização constante dos programas de desenvolvimento profissional	para que sejam acompanhadas as demandas do mercado de trabalho e as transformações sociais, tecnológicas e científicas (SANTOS; PÊSSOA, 2017).
Engessamento do sistema	é importante que as políticas sejam flexíveis e adaptáveis, incorporando novas temáticas e abordagens pedagógicas, além de contemplar a diversidade de perfis e necessidades dos servidores (OLIVEIRA, 2016).

Fonte: Adaptado pelo autor (BITTENCOURT, 2015).

Conforme o Quadro 6, os desafios relacionados às políticas de desenvolvimento profissional nas universidades federais são diversos e ainda representam barreiras. No entanto, Santos e Pessoa (2017) apontam perspectivas promissoras, como o crescente reconhecimento da formação contínua, a valorização da pesquisa e da extensão, e a integração entre universidades, instituições de pesquisa e o setor produtivo, que ampliam as possibilidades de desenvolvimento profissional.

Porém, para avançar nesse contexto, Bittencourt (2015) alega que é necessário:

- a) Investir em recursos financeiros adequados;
- b) Promover uma gestão eficiente e participativa das políticas de desenvolvimento profissional, e;

c) Buscar parcerias e articulações entre as universidades e outras instituições.

Além disso, é fundamental fomentar uma cultura institucional de valorização do desenvolvimento profissional, incentivando a participação dos servidores em programas, cursos e eventos de formação (BITTENCOURT, 2015).

No ponto de vista de Ribeiro (2020), as políticas de desenvolvimento profissional nas universidades federais têm o potencial de impulsionar a excelência acadêmica, contribuir para a inovação científica e tecnológica e fortalecer o papel dessas instituições como agentes de transformação social. Por meio de investimentos adequados, estratégias eficientes e parcerias colaborativas, é possível superar os desafios e construir um ambiente acadêmico cada vez mais qualificado e atualizado, impactando na gestão universitária como um todo.

2.9 O UNIVERSO DO ADMINISTRADOR, SUAS FUNÇÕES E PERSPECTIVA EM COMPETÊNCIAS

Desde 1995, o Conselho Federal de Administração (CFA) realiza pesquisas sobre o perfil do administrador. As 6ª/7ª edições (2016/2023) identificaram habilidades como liderança, criatividade, visão sistêmica e atitudes como ética, comprometimento e proatividade (CFA, 2016; CFA, 2023). A formação desse profissional é regulamentada pelas Resoluções CNE/CES nº 5/2021 e nº 1/2014, que destacam a necessidade de desenvolver competências técnicas, interpessoais e gerenciais alinhadas ao mercado de trabalho (MEC, 2021).

O administrador exerce papel fundamental no planejamento, organização, direção e controle de recursos, visando alcançar os objetivos estratégicos das organizações (CARVALHO *et al.*, 2020). Para além das atribuições tradicionais, ele necessita desenvolver um conjunto articulado de competências que envolvem habilidades interpessoais, como comunicação eficaz, liderança e gestão de conflitos (GESSER, 2021); cognitivas, como pensamento crítico e analítico (CASTRO *et al.*, 2018); e emocionais, como empatia, adaptabilidade e resiliência (PINTO; KOSBY, 2018). Essa combinação o prepara para atuar em ambientes organizacionais caracterizados por volatilidade, complexidade e mudanças aceleradas (FANKE, 2019), exigindo não apenas competência técnica, mas capacidade de inovação, julgamento ético e atuação colaborativa.

No contexto da gestão por competências, o administrador assume uma função estratégica ao mapear e desenvolver competências organizacionais, estruturar programas de capacitação e implementar sistemas de avaliação baseados em desempenho (SANTOS; VERNI, 2016; ROSSONI, 2021). Conectando com a gestão de pessoas, segundo Dutra (2021), essa abordagem requer uma atuação integrada entre gestão de pessoas e estratégia organizacional, de forma a alinhar o desenvolvimento dos talentos internos aos objetivos institucionais. Portanto, a promoção de uma cultura organizacional que valorize o aprendizado contínuo, o reconhecimento de competências e a melhoria de resultados se torna uma das principais responsabilidades da liderança na gestão (COSTA; MOURA, 2018; LE BOTERF, 2003).

Nas instituições de ensino superior, o papel do administrador adquire contornos ainda mais complexos. Por sua natureza multifuncional, com demandas acadêmicas, administrativas e sociais, as universidades exigem gestores com forte capacidade de liderança, visão estratégica, domínio técnico dos processos institucionais e sensibilidade política para lidar com diferentes interesses e normativas (OLIVEIRA, 2016; CASTRO *et al.*, 2018). É esperado que esses profissionais promovam a excelência acadêmica, incentivem a inovação, acompanhem tendências educacionais e integrem as dimensões acadêmica, financeira e legal da gestão universitária (SANTOS, 2020; FANKE, 2019). Além disso, devem atuar como catalisadores de mudanças, estimulando o desenvolvimento humano e a gestão participativa no cotidiano organizacional (CARVALHO; LICKFELD, 2023).

O administrador atuante em universidades públicas também precisa criar condições para o fortalecimento da cultura institucional, promovendo programas de capacitação e incentivos à aprendizagem organizacional como valor estratégico (PINTO; KOSBY, 2018). Neste cenário, ele se apresenta como agente de transformação, articulando competências técnicas com habilidades socioemocionais para gerar resultados sustentáveis e promover inovações na gestão (PINTO; KOSBY, 2018).

Importa destacar, ainda, que não há um modelo único ou prescritivo de administrador. O perfil profissional deve ser adaptável e sensível às especificidades de cada contexto organizacional. Balardim (2019) e Costa e Moura (2018) ressaltam que, diante da complexidade das organizações públicas e, particularmente, das universidades federais é imprescindível adotar uma abordagem sistêmica e flexível da

atuação do administrador, que reconheça a diversidade de competências requeridas e valorize a aprendizagem institucional.

Dessa forma, compreender o universo do administrador público, suas funções e as competências que o qualificam é fundamental para alinhar políticas institucionais, como a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), às reais necessidades dos gestores que atuam nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Tal alinhamento constitui base teórica e prática para a construção de modelos de desenvolvimento de competências voltados à excelência da gestão pública universitária, como se propõe nesta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção abordam-se os pontos relacionados à metodologia aplicada ao desenvolvimento da pesquisa, versando sobre os seguintes itens e subitens: Caracterização da Pesquisa, Sujeitos da Pesquisa, Instrumentos de Coleta de Dados, Considerações Éticas, Análise de Dados e Limitações da Pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

No processo de desenvolvimento de uma pesquisa, o método científico é fundamental para validar o processo / meios e os resultados a serem aceitos e, seguindo-se aos preceitos da metodologia científica, temos as escolhas metodológicas e técnicas de pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 2021).

Quanto às classificações de uma pesquisa, apresentam-se as seguintes categorias:

Classificação quanto ao objetivo da pesquisa, quanto à natureza da pesquisa e quanto à escolha do objeto de estudo. Já no que se refere às técnicas de pesquisa os estudos podem utilizar as categorias a seguir: classificação quanto à técnica de coleta de dados e classificação quanto à técnica de análise de dados (ROESCH, 2005, p.64).

De modo a aprofundar-se no tema e sustentação de base teórica ao estudo, recorreu-se à utilização da técnica da técnica de pesquisa bibliográfica, possibilitando a exploração e análise de produções científicas já consolidadas, permitindo o mapeamento de diferentes abordagens, conceitos e modelos relacionados ao objeto de estudo. Trivinos (2012, p.55) ressalta que "sua finalidade é colocar o pesquisador em contato com o que se já produziu e registrou a respeito do seu tema de pesquisa", englobando livros e artigos, teses de doutorado e dissertações de mestrado estabelecidos após a execução de Protocolo de Bibliográfica Sistematizada em base de dados bibliográfica, conforme quadro 01.

Em relação aos objetivos, além de um delineamento descritivo, também se define como uma abordagem exploratória, de forma a compreender o contexto de aplicação do modelo de gestão por competências no âmbito da UFSC.

A pesquisa possui um delineamento descritivo no que refere-se aos objetivos, pois o enfoque da pesquisa, segundo Gil (2017, p. 42), tem como objetivo principal "[...] a descrição das características de determinada população ou fenômeno e o estabelecimento de relações entre variáveis" e, para o estudo em questão, análise da

política de desenvolvimento de pessoas com as competências associadas ao profissional ocupante do cargo de administrador.

Pesquisa exploratória trata-se de pesquisa desenvolvida em área onde existe pouco conhecimento estruturado, explorando-se a realidade em busca de maior conhecimento (ALMEIDA, 2011).

Quanto à abordagem, sucedeu-se como uma pesquisa qualitativa, haja vista tratar-se de um estudo compreendendo um determinado contexto delimitado por administradores nos espaços da UFSC, no caso em tela, com foco junto à administração central da universidade. Gil (2017) destaca que a pesquisa qualitativa é uma abordagem que estuda os aspectos subjetivos de fenômenos sociais que ocorrem em determinado tempo, local e cultura.

Na mesma linha, compreendeu-se também como sendo uma pesquisa quantitativa, na medida que foram avaliadas determinadas características de forma a serem analisadas as tendências a partir das medidas de frequência absoluta trazidas a partir dos retornos aos questionários. Para Lakatus e Marconi (2021, p. 81), “a pesquisa quantitativa implica na utilização de medidas previamente estabelecidas, cujos resultados sejam quantificáveis, garantindo o estabelecimento de conclusões seguras e confiáveis”.

No que tange à natureza da pesquisa, classificou-se como aplicada, pois em consonância a Vergara (2015), visa gerar conhecimentos para aplicação prática ou dirigidos à solução de problemas específicos, ou seja, com uma finalidade prática, como é o caso concreto, onde, a partir do diagnóstico realizado com base em análises e investigações, identificar situações e achados no macroambiente dos administradores, com intuito de gerar proposições resolutivas.

Em relação à estratégia de pesquisa, concerne a um estudo de caso e, na visão de Trivinos (2012, p.44), esta modalidade de pesquisa “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos”; sendo por essência, um estudo aprofundado de uma unidade, tal como uma pessoa, um grupo de pessoas, instituição (YIN, 2015). Na pesquisa buscou-se uma caracterização detalhada do contexto da gestão da UFSC, com foco na atuação dos administradores, considerando as diretrizes e exigências legais para o mapeamento de processos de trabalho e competências.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos considerados para este trabalho foram definidos com base nos objetivos específicos da pesquisa, buscando garantir a coerência metodológica entre os propósitos do trabalho e os perfis selecionados. Dessa forma, a escolha dos respondentes não se deu de maneira aleatória, mas sim de forma intencional e criteriosa, visando contemplar aqueles cuja atuação estivesse diretamente relacionada às temáticas investigadas, no caso em tela, como já ressaltado, os profissionais servidores públicos federais ocupantes do cargo de administrador no âmbito da Administração Central da UFSC, conforme demonstrado no quadro 7 a seguir.

Quadro 7: Sujeitos considerados para este trabalho com base nos objetivos específicos

Objetivos Específicos	Sujeitos
Definir o rol de competências de gestão requeridas aos administradores	Administradores e Profissionais da área de T&D / Capacitação
Conhecer como são desenvolvidas as competências de gestão dos ocupantes do cargo de administrador	Administradores e Profissionais da área de T&D / Capacitação
mapear os pontos fortes e fracos inerentes a como são desenvolvidas as competências de gestão associadas ao cargo de administrador	Administradores e Profissionais da área de T&D / Capacitação
Propor ações de melhorias no que se refere o desenvolvimento de competências de gestão aos administradores	Autor do Estudo

Fonte: do autor (2024).

Para atender os objetivos específicos, no desenvolvimento desta pesquisa, têm-se como sujeitos, os profissionais ocupantes do cargo de administrador regidos pelo regime jurídico único (RJU), os quais atuam no âmbito da administração central da UFSC, compreendendo-se aqui como administração central, as unidades da reitoria, as secretarias de apoio à reitoria, unidades colegiadas deliberativas ligadas à

reitoria, auditoria, restaurante universitário, biblioteca universitária, museu, editora e a procuradoria federal junto à UFSC (pois os servidores de apoio administrativo lotados nesta unidade pertencem ao quadro de servidores da UFSC).

Reforça-se que, não foram incluídos outros cargos no universo da pesquisa, devido à especificidade de cada cargo, por mais que pertençam à mesma categoria (STAE), porém, cada qual com a sua característica própria, inviabilizando uma análise mais profunda, individualmente falando, numa situação de ampla pesquisa.

A seleção dos sujeitos da pesquisa baseou-se na representatividade e relevância de suas funções por estarem diretamente envolvidos nas atividades de gestão em diversos contextos institucionais, sejam no nível estratégico, tático ou mesmo operacional atuando em todos os centros de ensino e campi, além da administração central e unidades descentralizadas, locais onde ocorrem a distribuição das 112 (cento e doze) vagas (figura 5). Cabe ressaltar que a busca por informações por estes profissionais deu-se no âmbito da PRODEGESP/USFC.

Figura 4: Quadro de referência dos servidores



UFSC

- [Notícias](#)
- [Apresentação](#)
- [Equipe](#)
- [Atendimento](#)

PERGUNTAS FREQUENTES

Concurso público e admissão de efetivos

Contratação temporária de servidores

Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos





10 resultados por página
Pesquisar

CLASSE	VAGOS	OCUPADOS	TOTAL
C	118	302	420
D	81	1415	1496
E	43	1123	1166
Total Geral	242	2840	3082

Mostrando de 1 até 3 de 3 registros
Anterior Próximo

Conforme Lei [9.632/1998](#), Decretos [9.262/2018](#) e [10.185/2019](#), alguns cargos relacionados no quadro abaixo estão extintos ou com proibição de abertura de novo concurso público.

100 resultados por página
Pesquisar

CÓDIGO CARGO	CARGO	NÍVEL	VAGOS	OCUPADOS	TOTAL	EXTINTO OU VEDADO?
701001	ADMINISTRADOR	E	1	111	112	Não

Fonte: UFSC/PRODEGESP (Junho / 2024)

Deste universo de 112 (cento e doze) Administradores, contabilizados/identificados em junho / 2024, selecionou-se uma amostra representativa dos administradores que estivessem em todos os espaços da administração central da UFSC, ou seja, um processo de amostragem censitária (com período de corte, junho / 2024). De acordo com Roesch (2005, p.187) “[...] A Pesquisa Censitária é o tipo de levantamento que obtém informações de todas as pessoas do grupo, sendo necessário coletar os dados de 100 % dos participantes”. Assim, chegou-se a 67 (sessenta e sete) profissionais com atuação exclusiva na administração central da UFSC, compreendendo-se por administração central, a Reitoria, Pró-Reitorias e Secretarias e, neste caso, excluindo aqueles com atuação nas atividades fins, relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão nos Departamentos / Centros de Ensino e demais Campus da UFSC.

Destes profissionais, reforça-se que alguns destes servidores (6) exercem suas atividades laborais em outras unidades do serviço público para compor força de trabalho em outras entidades do serviço público federal, como servidores cedidos ou mesmo ocupando funções de confiança em outros entes, neste último, mesmo que não sendo entes do poder executivo federal, ou seja, são servidores que embora estejam ocupando a vaga, os mesmos não exercem suas atividades laborais nos espaços da UFSC, inviabilizando a participação destes no processo de pesquisa. Desta forma o número passou a ser 61 (sessenta e um) possíveis respondentes.

Considerou-se também a probabilidade de que no momento da coleta de dados, servidores pudessem estar em licença maternidade, tratamento de saúde (inclusive de parentes), para tratar assuntos particulares (sem remuneração) ou mesmo estarem afastados por motivo de capacitação (licença capacitação com duração de até 03 meses) ou formação para participação em cursos de mestrado / doutorado / pós-doutorado. No contexto em tela, verificou-se 03 estarem em afastamento para formação (participação em pós - graduação *stricto sensu*). Com isso, o número passou a ser de 58 (cinquenta e oito) servidores.

Outro critério limitador foi tempo de exercício na UFSC, pois a população teria que ser formada por aqueles profissionais os quais já tivessem vivência organizacional nos espaços da UFSC com no mínimo 01 ano. Infere-se que, devido ao lapso temporal incipiente, tais profissionais estariam com reduzida propriedade quanto às suas análises. Em paralelo, procurou-se não considerar na determinação

do número da amostragem pessoas que foram exoneradas (03 servidores) ou então aposentadas (01 servidor) neste período. Assim sendo, o número final de sujeitos escolhidos para a pesquisa resultou em 54 participantes. Destaca-se que este processo dos envios / tentativas / retornos e obtenção das respostas ocorreu entre 06/05/2024 e 15/06/2024.

Por fim, os sujeitos da pesquisa foram convidados a participar por meio de convites formais, nos quais foram explicados os objetivos e procedimentos da pesquisa, bem como a importância de sua participação. No convite, foram abordadas questões quanto à garantia da confidencialidade e do anonimato dos participantes, respeitando suas identidades e protegendo suas informações pessoais.

Para aprofundar a percepção em relação ao cenário de adoção ao modelo de gestão por competências frente aos ocupantes do cargo de administrador nos espaços da UFSC, houve a inclusão de um segundo grupo de sujeitos formados por profissionais atuantes diretamente na área de desenvolvimento de pessoas da PRODEGESP / UFSC os quais exercessem suas atividades laborais nas áreas ligadas ao T&D, contemplando um grupo formado por (06) seis servidores, selecionados por atuarem diretamente com a execução da política de desenvolvimento no âmbito da UFSC, formação e capacitação e demais orientações normativas com relação ao desenvolvimento dos servidores.

3.3 COLETA DE DADOS

No que tange à coleta de dados, foram utilizadas três formas de coleta de dados, sendo uma a aplicação de questionários ao grupo de 54 (cinquenta e quatro) administradores e a projeção inicial em realizar as entrevistas individuais ao grupo de 6 (seis) servidores, formado por profissionais da PRODEGESP que atuam na área de gestão de pessoas da UFSC e com atuação direta na área de desenvolvimento e treinamento & capacitação; e a pesquisa documental: Perfil do Administrador (Pesquisa CFA, 2023), Habilidades e Formação do Administrador (Resolução nº 5 de 14 de outubro de 2021 – MEC/CNE/CES, 2021) e Atribuições do Cargo de Administrador conforme Plano de Carreira dos Técnicos em Educação (MEC, 2005).

Quadro 8: Categorias e Fatores de Análise

Objetivos Específicos	Sujeitos	Coleta de Dados	Categorias de Análise	Fatores de Análise
Definir o rol de competências de gestão requeridas aos administradores	Administrador e Profissionais da área de T&D / Capacitação	Pesquisa Documental; Questionário e Entrevista	Competências de Gestão Associadas ao Cargo de Administrador	Pesquisa de Perfil do Administrador (CFA, 2023); Habilidades e Formação do Administrador conforme Resolução nº 5 de 14 de outubro de 2021 (MEC/CNE/CES, 2021) e Atribuições do cargo de administrador conforme Plano de Carreira dos Cargos Técnicos em Educação (MEC, 2005).
Conhecer como são desenvolvidas as competências de gestão dos ocupantes do cargo de administrador	Profissionais da área de T&D / Capacitação	Pesquisa Documental; e Entrevista	Competências de Gestão Associadas ao Cargo de Administrador	Análise da política nacional de desenvolvimento de pessoas no âmbito da UFSC e reflexos no cargo de administrador
mapear os fortes e fracos inerentes a como são desenvolvidas as competências de gestão associadas ao cargo de administrador	Administrador e Profissionais da área de T&D / Capacitação	Pesquisa Documental; Questionário e Entrevista	Competências de Gestão Associadas ao Cargo de Administrador	Análise da política nacional de desenvolvimento de pessoas no âmbito da UFSC com o as habilidades básicas para a formação do administrador (Resolução nº 5 de 14 de outubro de 2021 - MEC/CNE/CES); Atribuições do cargo de administrador conforme Plano de Carreira dos Técnicos em Educação (MEC, 2005) e Pesquisa de Perfil do Administrador (CFA, 2016).
Propor ações de melhorias no que se refere o desenvolvimento o de competências de gestão aos administradores	Autor do Estudo	Intersecção dos objetivos anteriores	A partir daquelas informações coletadas	

Fonte: Do autor (2024).

a) Pesquisa Documental

Foi realizada uma análise nos seguintes documentos: Pesquisa de Perfil do Administrador (CFA, 2023); Habilidades e Formação do Administrador conforme Resolução nº 5 de 14 de outubro de 2021 (MEC/CNE/CES, 2021) e atribuições do cargo de administrador, conforme Plano de Carreira dos Cargos Técnicos em Educação (MEC, 2005); relatórios oficiais (PDI - UFSC 2020-2024); Resoluções (Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021. Conselho Nacional de Educação); Decretos (nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006), (nº 9.991, de 25 de agosto de 2019) e (nº 10.506, de 02 de outubro de 2020); Documentos Norteadores (Instrução Normativa SGP - ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021); Documentos Norteadores da Política Institucional (PDP 2023/2024) e (LND 2023). Esta análise reuniu informações sobre os objetivos, estrutura, conteúdo, processo de implementação e métodos de avaliação do programa atual. Os documentos forneceram informações sobre as competências pretendidas, módulos de treinamento e indicadores de desempenho para os gestores da UFSC.

b) Questionários

Aplicou-se os questionários ao universo de administradores da UFSC, composto por uma população de 54 profissionais, devido à capilaridade e abrangência em relação à população e considerando o elevado número de integrantes deste grupo.

Para garantir uma alta taxa de participação, a aplicação dos questionários foi estruturada em quatro etapas. Na primeira tentativa, os convites foram enviados via e-mail, contendo o link para o preenchimento e instruções detalhadas sobre a pesquisa. Essa etapa resultou em 12 retornos, o que correspondeu a 22,22% dos respondentes iniciais.

Na segunda tentativa, reforçamos o convite enviando novos e-mails aos participantes que ainda não haviam respondido. Essa estratégia elevou o número para 20 retornos, equivalente a 37,07 % da população – alvo.

Num terceiro momento, partimos para os contatos telefônicos dos locais de trabalho, atingindo-se a 46 retornos, com 85 % de retorno.

Em última tentativa em obter-se o maior número possível de respondentes, buscamos o contato pela rede social *instagram*, chegando-se a 50 retornos finais, com 92% de respostas ao questionário.

Cabe ressaltar que destes quatro que não responderam, 01 reforçou não haver interesse em participar da pesquisa, assim como os outros três não se manifestaram.

c) Entrevista

As entrevistas foram conduzidas com servidores da área de desenvolvimento de pessoas (T&D) da PRODEGESP / UFSC. O roteiro da entrevista semiestruturada (apêndice “C”) foi elaborado com base nos objetivos específicos da pesquisa, contemplando três eixos temáticos: competências de gestão requeridas, mecanismos de desenvolvimento de competências da UFSC e desafios institucionais. As perguntas foram abertas, permitindo aos participantes ampla liberdade de resposta. Para transparência metodológica, roteiro completo da entrevista, contendo todas as perguntas e orientações aplicadas está disponível no apêndice “C”.

A entrevista deu-se com um roteiro pré-estabelecido, no entanto, com perguntas abertas, permitindo a livre resposta aos participantes.

Os sujeitos da pesquisa totalizaram (06) seis servidores, atuantes da área de desenvolvimento, os quais exercem suas atividades laborais diretamente na área de Capacitação e T&D na PRODEGESP / UFSC, porém, com 01 destes servidores, não houve a possibilidade de participação na entrevista, apesar do convite ter sido reforçado.

As cinco entrevistas ocorreram nas seguintes datas: 06/05/2024, 09/05/2024, 12/05/2024, 14/05/2024 e 20/05/2024.

Os entrevistados para este estudo correspondem a profissionais servidores de cargos diversos na área de T&D da UFSC, escolhidos por sua experiência e relevância no contexto administrativo de Gestão de Pessoas e T&D da instituição. Salienta-se que, o grupo de entrevistados inclui uma diversidade de perfis, abrangendo cargos independentemente de ocuparem o cargo de administrador (no caso dos entrevistados, dos cinco participantes, apenas uma ocupa o cargo de administradora), considerando que o foco aqui não seria necessariamente entrevistar a figura do servidor profissional administrador, mas sim, captar a percepção que estes profissionais que estão na linha de frente em relação à aplicação e execução das ações de desenvolvimento de pessoas no âmbito de toda a universidade, têm em

relação ao desenvolvimento de competências dos servidores ocupantes do cargo de administrador.

Considerando a efetivação de cinco entrevistas, os entrevistados foram denominados como E1, E2 e assim sucessivamente, de forma a manter-se o sigilo dos participantes. Essa codificação assegurou o anonimato e a confidencialidade das informações compartilhadas durante a pesquisa, atendendo a princípios éticos fundamentais em estudos qualitativos.

Em relação à construção e definição cabe ressaltar que, a definição das competências de gestão necessárias aos administradores na UFSC com base nas entrevistas, o processo em si foi realizado por meio de uma abordagem metodológica estruturada e fundamentada, alinhada às diretrizes da PNDP e, embora os servidores da área de T&D da PRODEGESP/UFSC não sejam ocupantes do cargo de administrador (à exceção de um participante), suas participações nesse processo foram respaldadas por metodologias participativas e colaborativas amplamente reconhecidas na gestão pública. As metodologias nada mais são do que: o Mapeamento de Competências com Envolvimento de Múltiplos Atores; Oficinas de Trabalho e Entrevistas com Especialistas; Feedback Contínuo; Utilização de Ferramentas e Guias Institucionais como o PDI e Avaliação de Desempenho.

No contexto desta pesquisa, a identificação das competências de gestão atribuídas aos administradores foi realizada por meio de uma abordagem metodológica participativa, que articulou como já ressaltado até aqui, a análise de documentos oficiais associados à profissão de administrador e a aplicação de questionários à amostra de profissionais ocupantes do cargo de administrador, mas também com entrevistas conduzidas junto a servidores da área de T&D como já também comentado.

Embora esses servidores não ocupassem cargos formais de gestão administrativa, sua participação foi plenamente justificada por sua expertise técnica e por sua inserção nos processos de capacitação e desenvolvimento de pessoas no âmbito da Universidade. Essa atuação encontra respaldo nas diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), que orienta as instituições públicas federais a adotarem práticas colaborativas e integradas na gestão por competências, promovendo o alinhamento entre o desenvolvimento individual dos servidores e os objetivos estratégicos institucionais.

A participação ativa dos profissionais de T&D na definição das competências gerenciais para os administradores da Administração Central da UFSC evidencia o compromisso da instituição com práticas modernas e integradas de gestão de pessoas. Ao valorizar a construção coletiva, a escuta qualificada e a diversidade de perspectivas institucionais, a UFSC fortalece a legitimidade e a pertinência do mapeamento de competências, contribuindo para o aprimoramento contínuo da atuação administrativa e para o fortalecimento da capacidade gerencial no serviço público universitário.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O desenvolvimento da análise dos dados coletados foi fundamentado em uma abordagem integrativa combinando técnicas quantitativas e qualitativas.

Este enfoque misto foi adotado objetivando explorar as múltiplas dimensões do problema investigado e garantir a validação cruzada dos resultados, promovendo assim, uma análise mais abrangente.

Paiva (2024, p. 136) explica que a “análise dos dados está presente em vários estágios da investigação científica, tornando-se mais formal após o encerramento do processo de coleta de dados”. Seguindo esta diretriz, a pesquisa integrou diferentes técnicas analíticas de modo a maximizar a extração de informações relevantes e promover a interpretação que contemple tanto as especificidades quanto às generalizações possíveis. Essa integração metodológica foi guiada pela necessidade em capturar nuances qualitativas enquanto utilizava ferramentas quantitativas para validar padrões emergentes e sustentar e reforçar as conclusões.

Para descrever as percepções alcançadas com os dados obtidos, utilizou-se também da técnica qualitativa. Prodanov e Freitas (2013, p. 81) comentam que “Na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta de dados”.

Os dados qualitativos foram obtidos por meio de entrevistas, e, como tal, objetiva conhecer a opinião, as atitudes e os significados sobre determinada situação ou fato (OLIVEIRA, 2011). Para análise dos dados coletados qualitativamente, no caso em tela, em relação às entrevistas, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo.

A técnica de análise de conteúdo foi a principal ferramenta utilizada para explorar os dados qualitativos obtidos por meio das entrevistas. Essa metodologia, amplamente reconhecida e usada nas pesquisas no campo da administração como

ciência, análise de textos ou mesmo parte destes, examinando a frequência e a relevância de termos utilizados, conceitos, categorias e padrões nas respostas obtidas (ROESCH, 2005).

Roesch (2005) aponta que essa metodologia, amplamente empregada nas ciências sociais, é destinada ao estudo de conteúdos relacionados à comunicação e a textos. Sua abordagem foca na frequência de certos termos, estruturas e referências sejam estes, entrevistas ou mesmo produções textuais.

O processo de análise de conteúdo foi conduzido em etapas definidas conforme a metodologia de Bardin (ROESCH, 2005).

1. Pré – análise: fase em que os dados foram organizados e categorizados preliminarmente para facilitar sua exploração.
2. Exploração do material: etapa de codificação dos dados, permitindo a identificação de temas recorrentes e subtemas emergentes.
3. Tratamento dos resultados e interpretação: análise dos dados à luz do referencial teórico e dos objetivos da pesquisa.

A partir desta técnica de análise, de forma a dar a devida interpretação aos dados qualitativos coletados nas entrevistas e contribuir com o atendimento aos objetivos específicos a) “identificar e definir o rol de competências de gestão requeridas dos administradores” e b) “conhecer como são desenvolvidas as competências de gestão dos administradores”, foram desenvolvidas as seguintes estruturas para análise de conteúdo:

Quadro 9: Etapas da análise qualitativa para identificação e definição das competências de gestão dos administradores - análise de conteúdo

Objetivo da análise	Identificar o rol de competências de gestão requeridas dos administradores da UFSC, conforme item “a)” dos objetivos específicos da pesquisa na visão dos entrevistados.
Preparação dos dados	Fonte: Respostas qualitativas de cinco entrevistados da área de T&D da PRODEGESP/UFSC Unidades de Análise: Trechos textuais que mencionem competências ou conceitos de gestão.
	Categorias Iniciais (dedutivas): Com base nos autores: (DUTRA, 2017); (CARDOSO, 2021); (CARBONE; TONET, 2016); (BRANDÃO,

Definição de Categorias	2017); (MARTINS-SILVA <i>et al</i>) e documentos: Quadro de Atribuições do Cargo de Administrador, conforme Plano de Carreira dos Cargos Técnicos em Educação (MEC, 2005) e Habilidades e Formação do Administrador conforme Resolução nº 5 de 14 de outubro de 2021 (MEC/CNE/CES, 2021). • Gestão de Pessoas • Planejamento e Processos Decisórios • Liderança • Mediação de Conflitos • Relações Interpessoais Categorias Emergentes (indutivas): Identificadas na análise das respostas. • Gestão de Pessoas • Planejamento e Processos Decisórios • Liderança • Mediação de Conflitos • Relações Interpessoais • Análise e Cenários
Codificação dos Dados	Identificação e marcação dos trechos relacionados a cada categoria e subcategoria por meio de codificação temática
Agrupamento e Frequências	Contabilização da frequência de ocorrência das competências mencionadas, com base no número de citações por categoria.
Interpretação dos Dados	Análise interpretativa com base na frequência e contexto dos trechos, visando compreender o significado atribuído às competências na prática do administrador.

Fonte: Autoria própria (2015)

Quadro 10: Etapas da análise qualitativa sobre os mecanismos de desenvolvimento de competências de gestão dos administradores - análise de conteúdo

Objetivo da análise	Conhecer como são desenvolvidas as competências de gestão dos administradores da UFSC, conforme item “b)” dos objetivos específicos da pesquisa na visão dos entrevistados.
Preparação dos dados	Fonte: Respostas qualitativas de cinco entrevistados da área de T&D da PRODEGESP/UFSC. Unidades de Análise: Trechos textuais que mencionem, sejam de forma subjetiva, objetiva, direta ou indireta, como as competências de gestão são desenvolvidas.
	Categorias Iniciais (dedutivas): • Políticas Institucionais de Desenvolvimento de Pessoas

Definição de Categorias	• Formação Acadêmica e Continuada • Capacitação e Treinamento • Limitações e Desafios • Impacto na Prática Profissional Categorias Emergentes (indutivas): • Ausência de políticas específicas para administradores • Dependência de iniciativas individuais para qualificação • Limitações estruturais na implementação de capacitações
Codificação dos Dados	Identificação e marcação dos trechos que evidenciam mecanismos de desenvolvimento de competências de gestão para os administradores.
Agrupamento e Frequências	Organização dos dados por categoria e contabilização das menções aos diferentes mecanismos identificados nos relatos dos participantes,
Interpretação dos Dados	Análise crítica das condições estruturais e institucionais que influenciam o desenvolvimento de competências, destacando lacunas , boas práticas e possibilidades de avanço.

Em relação à aplicação dos questionários com o retorno de cinquenta respondentes, gerou um conjunto de dados amplo, que foi submetido a ferramentas de estatística descritiva com as medidas de frequência , a média como medida de tendência central e para as medidas de dispersão aqui utilizadas, o desvio padrão e o coeficiente de variação.

O objetivo da estatística descritiva é o de “representar, de forma concisa, sintética e compreensível, a informação contida num conjunto de dados”. Esta tarefa, “concretiza-se na elaboração de tabelas e de gráficos, e no cálculo de medidas ou indicadores que representam convenientemente a informação contida nos dados” (Oliveira, 2011, p. 49).

Segundo Barbeta (2007, p.62), “em pesquisa estatística, frequência absoluta é a quantidade de vezes em que um mesmo valor de variável se repetiu, sendo o número de vezes que uma mesma resposta apareceu em um conjunto de dados”.

“A média, como medida de tendência central, corresponde à soma de valores de um grupo de valores dos dados dividida pelo número total de observações” (2007, p.64), sendo a mesma calculada pelas fórmulas abaixo, com a média aritmética simples e ponderada.

$$\mu = \frac{\sum X_i}{n}$$

$$\mu = \frac{\sum (X_i \cdot f_i)}{\sum f_i}$$

onde,

- “M” é a média
- “Σ” é a soma de todos os valores
- “Xi” cada valor individual do conjunto de dados
- “N” o número total de observações
- X_i = valor médio de cada faixa.
- f_i = frequência relativa (percentual)

Para as medidas de dispersão aqui utilizadas, o desvio - padrão e o coeficiente de variação, Barbetta (2007, p. 68) classifica o desvio - padrão como sendo uma “medida que expressa o grau de dispersão de um conjunto de dados, assim, indicando o nível de uniformidade de um conjunto de dados, ou seja, quanto mais próximo a zero for, menor será o desvio - padrão e mais homogêneos serão os dados”, sendo os mesmos calculado pela fórmula:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \mu)^2}{n}}$$

Onde,

“M” média dos dados, o valor com tendência central em torno dos quais os desvios são calculados;

“N” número total de observações;

“Xi” cada valor individual do conjunto de dados;

“Xi - M” diferença entre cada valor e a média, calculando o desvio de cada valor individual em relação à média “M”;

“(Xi-μ)2” quadrado dos desvios, elevado ao quadrado para eliminar valores negativos e enfatizar grandes variações;

“Σ(Xi-μ)2” soma dos quadrados dos desvios, soma todos os desvios ao quadrado para calcular a variabilidade total

$$\frac{\sum (X_i - \mu)^2}{n}$$

Variância, sendo esta a média dos quadrados dos desvios, com o:

σ desvio - padrão sendo a raiz quadrada da variância.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \mu)^2}{n}}$$

E por último, a outra medida de dispersão usada, o coeficiente de variação como aquela que relaciona o desvio - padrão e a média aritmética de um conjunto de dados (BARBETTA, 2007). A fórmula do coeficiente de variação é representada da seguinte maneira.

$$CV = \frac{\sigma}{\mu} \times 100$$

Sendo,

CV, o coeficiente de variação;

σ , o desvio - padrão

O coeficiente é expresso em percentuais (%) para análise e interpretação dos dados.

Essas medidas permitiram compreender o nível de homogeneidade ou heterogeneidade das respostas, aspecto essencial para a análise da consistência e da confiabilidade dos resultados obtidos, além da capacidade em sintetizar as informações de maneira compreensível.

Essa estratégia também garantiu que os dados fossem interpretados de forma contextualizada, respeitando as especificidades do objeto de estudo.

Além disso, a análise documental acrescentou as abordagens qualitativas e quantitativas, fornecendo suporte teórico e contextual para os resultados. Foram analisados regimentos e registros administrativos, permitindo a triangulação de dados. Esse processo ampliou a compreensão sobre o contexto das políticas de desenvolvimento de pessoas e seu impacto na formação de competências de gestão.

Em Síntese, a análise dos dados coletados foi realizada com foco nos objetivos específicos da pesquisa, buscando responder às questões centrais sobre as

competências de gestão dos administradores e uma base para a formulação de práticas eficazes de desenvolvimento destas competências.

3.5 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Os procedimentos de coleta de dados, assim como o projeto de pesquisa como um todo, foram rigorosamente pautados nos princípios éticos que regem a pesquisa com seres humanos, assegurados por meio do Parecer Consubstanciado nº 6.875.330, emitido pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) da UFSC, Anexo “B” (à pg. 236). Esse parecer atesta a conformidade do estudo com as diretrizes da Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional da Saúde, que estabelece normas para pesquisas envolvendo seres humanos.

Além disso, foi aprovado pelo mesmo comitê o documento que formaliza o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE - constante nos apêndices (à pg. 187). Este documento assegurou aos participantes informações claras e detalhadas sobre os objetivos, métodos e potenciais implicações do estudo, reforçando caráter voluntário de sua participação. Garantiu-se, ainda, a confidencialidade das informações, com a anonimização de dados pessoais e adoção de medidas de segurança para preservar a privacidade dos envolvidos.

Vale ressaltar que a condução da pesquisa respeitou integralmente os direitos dos participantes, promovendo o equilíbrio entre os objetivos científicos e a dignidade humana. A proteção à privacidade foi tratada com máxima prioridade, com os dados armazenados de forma segura, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD (Lei nº 13.709/2018, de 14 de agosto de 2018) e a nova redação dada pela Lei 13.853, DE 8 DE JULHO DE 2019.

Dessa forma, a pesquisa não apenas cumpriu os requisitos éticos e legais, mas também reafirmou seu compromisso com a integridade científica e com a promoção de boas práticas em pesquisa, garantindo que os direitos e a segurança dos participantes fossem preservados ao longo de todo o processo investigativo.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Reconhecer as limitações de uma pesquisa é essencial para contextualizar seus resultados, fornecer uma visão mais completa do estudo e estabelecer as fronteiras de sua aplicabilidade. Neste trabalho, algumas limitações foram identificadas e merecem destaque.

Cabe inicialmente esclarecer que a delimitação da pesquisa à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), especificamente às unidades da Administração Central, bem como o foco exclusivo no cargo de administrador, constituem decisões metodológicas deliberadas, alinhadas ao problema de pesquisa e aos objetivos propostos. Esses recortes não são considerados limitações, mas sim elementos estruturantes que conferem coerência e profundidade à investigação, permitindo uma análise mais precisa das competências de gestão nesse contexto específico.

Por outro lado, uma limitação efetiva diz respeito à possibilidade de generalização dos resultados. Ainda que o estudo forneça subsídios relevantes para reflexões sobre os pontos pesquisados em outras instituições públicas de ensino ou mesmo em outros cargos administrativos, suas conclusões estão fundamentadas em um universo particular, com características organizacionais, culturais e estruturais próprias. Portanto, os achados devem ser interpretados à luz do contexto institucional da UFSC e do perfil específico dos administradores que participaram da pesquisa, no caso em tela, os profissionais administradores que exercem suas atividades laborais em postos de trabalho da administração central da UFSC.

Outro aspecto limitador refere-se à escassez de estudos consolidados sobre o tema. Observa-se uma lacuna teórica e prática quanto a estudos que abordem, com profundidade, as competências dos administradores nas instituições federais de ensino superior (IFES). Essa escassez de referências científicas consolidadas limita as possibilidades de comparação e aprofundamento teórico, ao mesmo tempo em que evidencia a originalidade e a relevância da presente investigação como uma contribuição inicial a um campo ainda em desenvolvimento.

Em síntese, as limitações aqui apresentadas não comprometem a validade dos resultados, mas sugerem a necessidade de estudos complementares, com diferentes amostras/contextos de modo a expandir e aprofundar o conhecimento sobre o desenvolvimento de competências de gestão no serviço público federal.

4 ESTUDO DE CASO

O presente estudo de caso tem como foco investigar as competências de gestão requeridas aos ocupantes do cargo de Administrador na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com especial atenção ao contexto institucional das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). A escolha desse recorte deve-se à relevância estratégica do cargo no desempenho das atividades administrativas e gerenciais das IFES, cujas especificidades demandam um conjunto particular de competências alinhadas às diretrizes institucionais e às demandas da governança e gestão pública.

As IFES representam um ambiente de trabalho singular, caracterizado por sua complexidade organizacional, multidimensionalidade de missões e pela necessidade de conciliar excelência acadêmica, eficiência administrativa e atendimento às expectativas sociais. Dentro desse contexto, os administradores desempenham papel essencial na articulação de processos, no suporte à tomada de decisões e na implementação de políticas institucionais. Contudo, a adequação das competências desses profissionais às demandas contemporâneas tem sido um desafio recorrente, especialmente diante das constantes mudanças normativas e orçamentárias, que afetam diretamente a gestão universitária.

Este estudo de caso aborda a UFSC, uma das principais universidades públicas do Brasil, como ambiente para explorar de forma detalhada as competências de gestão requeridas a esses profissionais. A instituição foi escolhida não apenas por sua relevância no sistema educacional brasileiro, mas também pela experiência prévia do pesquisador na atuação como administrador na universidade, o que proporcionou uma visão abrangente sobre a dinâmica interna e os desafios enfrentados pelos gestores em diferentes níveis.

O estudo parte da análise de três elementos fundamentais: (1) as competências de gestão requeridas ao cargo, conforme descritas em normativas e diretrizes institucionais; (2) os processos de desenvolvimento e capacitação oferecidos aos administradores pela instituição; e (3) as percepções de administradores e profissionais de treinamento e desenvolvimento (T&D) sobre a efetividade dessas iniciativas. Essa abordagem permite não apenas mapear o estado atual das competências, mas também identificar lacunas e propor ações que possam aprimorar a gestão administrativa no âmbito da UFSC e de outras IFES.

Ao adotar uma abordagem qualitativa, com suporte em instrumentos como questionários, entrevistas e análise documental, este estudo busca articular as percepções dos envolvidos com os referenciais teóricos sobre competências organizacionais e gestão pública. O objetivo é oferecer subsídios tanto para a formulação de políticas de capacitação mais alinhadas às demandas do cargo quanto para futuras pesquisas que aprofundem a temática.

Este estudo de caso, portanto, não se limita a explorar um contexto específico, mas também pretende contribuir para o avanço das discussões sobre gestão de competências no setor público, destacando o papel necessário dos administradores como agentes de transformação no ambiente da gestão universitária.

4.1 APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) possui uma estrutura organizacional complexa que inclui diversos órgãos administrativos e acadêmicos, formados pelas seguintes unidades: Reitoria, Pró-Reitoria e Secretaria, Campi, Centros de Ensino, Órgãos Deliberativos Centrais, Hospital, Restaurante Universitário, Biblioteca, Museu e Editora (UFSC, 2025).

O Reitor é auxiliado por um Vice-Reitor. A estrutura central de administração universitária é composta por órgãos executivos centrais (reitoria, vice-reitoria, pró-reitorias e secretarias espaciais) e órgãos deliberativos centrais, os quais: ainda pelo Conselho Universitário (CUUn) que é o órgão máximo deliberativo e normativo da UFSC, responsável por decisões importantes sobre políticas acadêmicas, administrativas e financeiras; Conselho de Curadores que dentre as atribuições principais, estão aquelas associadas à aprovação / fiscalização financeira; Câmara com incumbências específicas à área de atuação: a Câmara de Graduação, a de Pós - Graduação; a de Pesquisa e a Câmara de Extensão (UFSC, 2025).

Devemos fazer menção também à Auditoria Interna (AUDIN) como unidade voltada para a avaliação e o aprimoramento dos controles internos dos processos e sistemas administrativos e operacionais da instituição, atuando com enfoque nas áreas orçamentária, financeira, patrimonial, de recursos humanos, de gestão de suprimentos de bens e serviços.

Na UFSC, encontra-se o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH / UFSC), órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo e consultivo e educativo. Embora vinculado à UFSC, o CEPSH mantém independência em suas

decisões, o que é chave para assegurar a imparcialidade nas análises éticas (UFSC, 2025).

Em referência aos órgãos administrativos: apresenta-se cada Pró-Reitoria e Secretarias que são responsáveis por uma área específica da administração universitária, que incluem (UFSC, 2025):

- Pró-Reitoria de Graduação e de Educação Básica (PROGRAD), responsáveis pelos assuntos relacionados ao ensino e aos cursos;
- Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP);
- Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação (PROPESQ), que gerencia atividades de pesquisa e financiamento;
- Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), coordenando as atividades de extensão universitária;
- Pró-Reitoria de Ações Afirmativas e Equidade (PROAFE) tendo como objetivo, o desenvolvimento de políticas e ações institucionais, pedagógicas e acadêmicas de promoção das ações afirmativas no âmbito da universidade;
- Pró-Reitoria de Administração (PROAD), supervisiona a administração geral e os serviços administrativos;
- Pró-Reitoria de Permanência e Assuntos Estudantis (PRAE), apoiando questões relacionadas aos estudantes, como assistência estudantil e serviços de apoio;
- Pró-Reitoria de Pós - Graduação (PROPG), atuando com o gerenciamento das questões acadêmicas e financeiras dos programas de pós- graduação;
- Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN), sendo responsável, pelo Planejamento Institucional, a gestão das finanças e prestação de contas;
- Secretaria de Cultura, Arte e Esporte (SeCArTE), instituída com o propósito de fomentar a cultura por meio da produção e de projetos e programas;
- Secretaria de Educação a Distância (SEAD), que coordena e implementa as ações relacionadas à educação à distância;
- Secretaria de Segurança Institucional (SSI), com a competência de coordenar a segurança e defesa patrimonial da universidade;
- Secretaria de Aperfeiçoamento Institucional (Seai), tendo como enfoque dar suporte ao Reitor em suas tarefas executivas;

- Secretaria de Relações Internacionais (SINTER) associado ao gabinete da Reitoria, tem como objetivo principal desenvolver a interação com instituições internacionais de ensino e pesquisa;

- Prefeitura Universitária que tem por atividade finalística o planejamento do espaço físico, o controle do padrão das obras e elaboração de projetos e a execução de obras;

- Secretaria de Comunicação (Secom) é a unidade responsável pela gestão e integração do sistema de comunicação institucional da Universidade, formado pela Agência de Comunicação (Agecom), TV UFSC e Rádio UFSC e assessorar o Gabinete da Reitoria quanto ao atendimento à imprensa.

No que se refere aos Centros e Departamentos, são unidades acadêmicas que agrupam diversos departamentos ou cursos relacionados. Cada centro é responsável pela coordenação acadêmica e administrativa dos cursos e programas de sua área, com os seguintes Centros:

- Centro de Ciências Agrárias (CCA);
- Centro de Comunicação e Expressão (CCE);
- Centro de Desportos (CDS);
- Centro de Ciências da Educação (CED);
- Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH);
- Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM);
- Centro Socioeconômico (CSE);
- Centro Tecnológico (CTC);
- Centro de Ciências Biológicas (CCB);
- Centro de Ciências da Saúde (CCS);
- Centro de Ciências Jurídicas (CCJ);

Nestes centros de ensino há os Departamentos responsáveis por áreas específicas do conhecimento e pela administração dos cursos e atividades de pesquisa. Cada departamento é composto por professores e técnicos administrativos especializados em sua área de atuação e vinculados a um determinado centro de ensino (UFSC, 2025).

De acordo com as “Unidades de Ensino e Pesquisa” destacam-se os Laboratórios e Núcleos, pois estes são responsáveis por atividades de pesquisa e ensino em áreas específicas. Podem ser vinculados a departamentos ou centros e

são fundamentais para a produção de conhecimento e inovação na UFSC (UFSC, 2025).

Há também os órgãos de apoio e serviços na estrutura organizacional da UFSC, a considerar (UFSC, 2025):

- Hospital Universitário Professor Polydoro Ernani de São Thiago (HU), funcionando hoje, como um Hospital Público Federal tendo como um dos princípios, o atendimento assistencial 100 % SUS (Sistema único de Saúde);
- Biblioteca Universitária (BU) sendo a unidade responsável em prestar os serviços de informação à comunidade universitária;
- Restaurante Universitário (RU) é uma unidade suplementar da UFSC com atividade principal em atender ao aluno da graduação;
- Museu de Arqueologia e Etnologia da UFSC - Oswaldo Rodrigues Cabral (MARquE), tendo como atividade fim, pesquisar e sistematizar o conhecimento interdisciplinar sobre populações e realizar ações museológicas;
- Editora da UFSC (EdUFSC), cumprindo com sua função social como editora, com a disseminação do conhecimento por meio da publicação de obras supervisionadas sob os aspectos técnicos, revisionais, editoração e impressão;

E por fim, a UFSC possui unidades descentralizadas de ensino no estado, equiparadas aos Centros de Ensino, localizadas nos seguintes municípios:

- Araranguá - Centro de Ciências, Tecnologias e Saúde CTS;
- Blumenau - Centro Tecnológico de Ciências e Exatas e Educação CEE;
- Curitibanos - Centro de Ciências Rurais CCR;
- Joinville - Centro Tecnológico de Joinville CTJ.

Neste amplo universo que é a UFSC, encontram-se espalhados os ocupantes do cargo de administrador, refletindo numa condição diversificada de atuação seja nas áreas tradicionais de gestão, mas também vivenciando uma interação num ambiente acadêmico, ou seja, se inserem em um ambiente dinâmico onde a interação com professores, estudantes e a comunidade externa torna-se imprescindível.

Segundo dados (UFSC / PRODEGESP, 2024) a universidade conta com aproximadamente 5.660 servidores no total. Desses, 2.654 são docentes e 3.006 são servidores técnico-administrativos em educação. Estes técnicos-administrativos, incluindo os administradores, desempenham uma série de funções que vão desde o planejamento e gestão estratégica, até a gestão de recursos humanos, finanças, e

suporte administrativo em diversos setores, secretarias, pró-reitorias, centros de ensino e nos outros Campi (UFSC, 2025).

4.2 O CARGO DE ADMINISTRADOR E SUAS COMPETÊNCIAS

Este subitem tem como intuito, atender ao item “a)” dos objetivos específicos “definir o rol de competências de gestão requeridas dos administradores”.

De acordo com as entrevistas realizadas com os servidores da área de T&D, somando-se aos retornos dados nos questionários respondidos pelos ocupantes do cargo de administrador e, complementado por alguns documentos específicos ligados à carreira do administrador, os quais: Pesquisa de Perfil do Administrador (CFA, 2023); Habilidades e Formação do Administrador conforme Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021 (MEC/CNE/CES, 2021) e Atribuições do Cargo de Administrador – Plano de Carreira dos Cargos Técnicos em Educação (MEC, 2005), chegou-se a uma síntese das atividades e funções do administrador, de forma a inferir o rol de competência de gestão a partir do cruzamento destas informações, com o resultado das entrevistas e questionários.

O quadro 11 mostra a síntese das atividades e funções do administrador a partir da análise documental e informações coletadas nos questionários e, a partir destas, do cruzamento dos dados coletados, embasando as análises quanto às competências de gestão necessárias para as práticas do trabalho do administrador nos espaços da administração central da UFSC :

Quadro 11: Principais funções identificadas a partir dos dados coletados na pesquisa documental.

Função	Descrição
Planejamento e Gestão Estratégica	Responsáveis por formular e executar planos estratégicos da universidade, definir metas, gerenciar projetos e acompanhar o desenvolvimento institucional.
Gestão de Recursos Humanos	Administram processos de seleção, contratação, treinamento e desenvolvimento de funcionários, além de implementar políticas de gestão de pessoas e planos de carreira.
Gestão Financeira	Gerenciam os orçamentos e recursos financeiros da universidade, assegurando uma distribuição adequada de fundos para departamentos e projetos.
Compras e Logística	Coordenam processos de compra de materiais e serviços, controle de estoques e logística para atender às necessidades da instituição de maneira eficiente.

Função	Descrição
Suporte à Gestão Acadêmica	Colaboram com a coordenação de cursos e atividades acadêmicas, incluindo a alocação de recursos, professores e suporte em eventos acadêmicos e administrativos.
Apoio à Pesquisa e Extensão	Administram projetos de pesquisa e extensão, incluindo o suporte a editais, gestão de contratos e acompanhamento de resultados de projetos financiados.
Gestão de Infraestrutura	Responsáveis pela manutenção, expansão e melhorias da infraestrutura física da UFSC, incluindo obras, reformas e manutenção de prédios e equipamentos.
Gestão de Processos e Inovação	Implementam melhorias nos processos administrativos, buscando otimização e inovação nos procedimentos internos, especialmente no uso de novas tecnologias.

Fonte: Autoria própria (2025)

4.2.1 RESPOSTAS DOS ADMINISTRADORES - APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

A aplicação dos questionários aos administradores da UFSC teve como objetivo levantar dados que possibilitassem traçar um panorama preciso sobre o perfil profissional desses servidores, suas percepções em relação às competências de gestão e as condições institucionais que influenciam seu desenvolvimento. As perguntas abrangeram aspectos pessoais, formativos e funcionais, bem como questões relacionadas à atuação prática e aos desafios enfrentados no exercício do cargo. Essa etapa da pesquisa permitiu reunir importantes informações sobre o entendimento dos próprios administradores quanto às competências essenciais para o bom desempenho, além de revelar percepções críticas sobre a efetividade das ações de capacitação ofertadas pela instituição e principalmente, contribuir com achados em relação ao objetivo específico “a)” “Definir o rol de competências de gestão requeridas aos administradores” com gráficos nº 1 ao 11.

Os dados obtidos constituem uma base sólida para análise das lacunas existentes entre as demandas da função e as oportunidades de desenvolvimento disponíveis, contribuindo para o aperfeiçoamento de políticas voltadas à qualificação e valorização desses profissionais no contexto da gestão pública universitária.

Ao grupo de administradores foi perguntado sobre o gênero, idade, quanto tempo está no cargo de administrador, se possui mais de uma graduação, qual foi a formação em administração, seu nível de informação acadêmica, se ocupa alguma função de liderança formal, descrever sua função como administrador na UFSC, qual a competência de gestão considera a mais importante para o desempenho do cargo

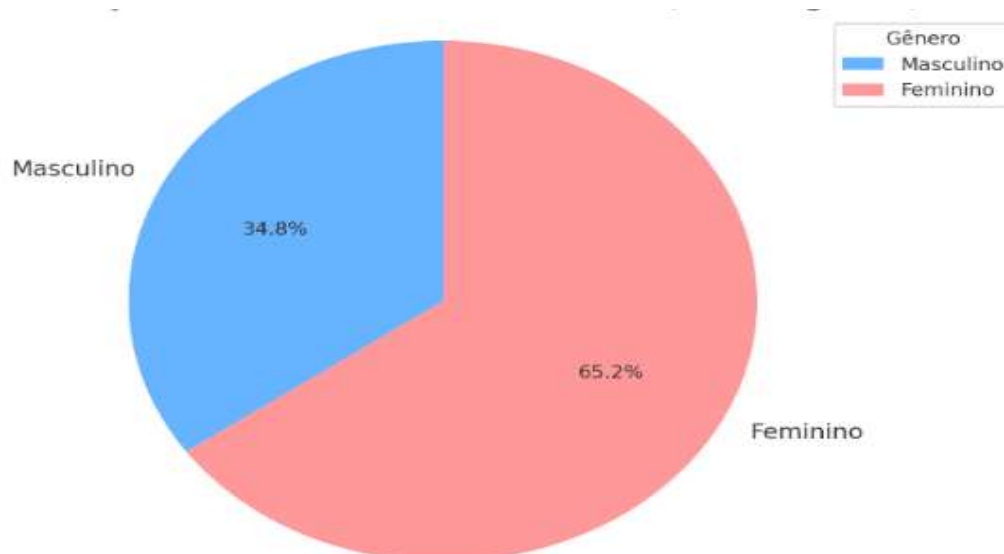
de administrador, quais competências de gestão considera fundamentais para o sucesso no cargo, identificar se a instituição oferece oportunidades adequadas para o desenvolvimento de competências de gestão, apontar os tipos de programas ou atividades de desenvolvimento de competências de gestão mais eficazes, destacar os principais desafios enfrentados ao exercer as atribuições como administrador e apontar oportunidade de melhorias ou mudança para o desenvolvimento de competência de gestão na instituição.

Essas informações permitiram delinear um perfil detalhado dos profissionais, além de identificar percepções sobre o ambiente institucional e as práticas de capacitação existentes.

As respostas contribuíram para a compreensão das necessidades formativas e dos fatores que impactam o desempenho dos administradores em suas atividades cotidianas.

A diversidade das experiências relatadas evidenciou diferentes níveis de acesso a oportunidades de desenvolvimento e distintas visões sobre as competências mais valorizadas no contexto da gestão pública.

Além disso, os dados coletados forneceram subsídios relevantes para aprofundar o entendimento sobre os mecanismos institucionais de valorização profissional. Esses elementos favorecem a análise crítica de diretrizes e práticas voltadas ao fortalecimento das competências dos servidores, ampliando-se as possibilidades de reflexão acerca dos processos de qualificação contínua no contexto da administração pública federal, o administrador na gestão universitária.

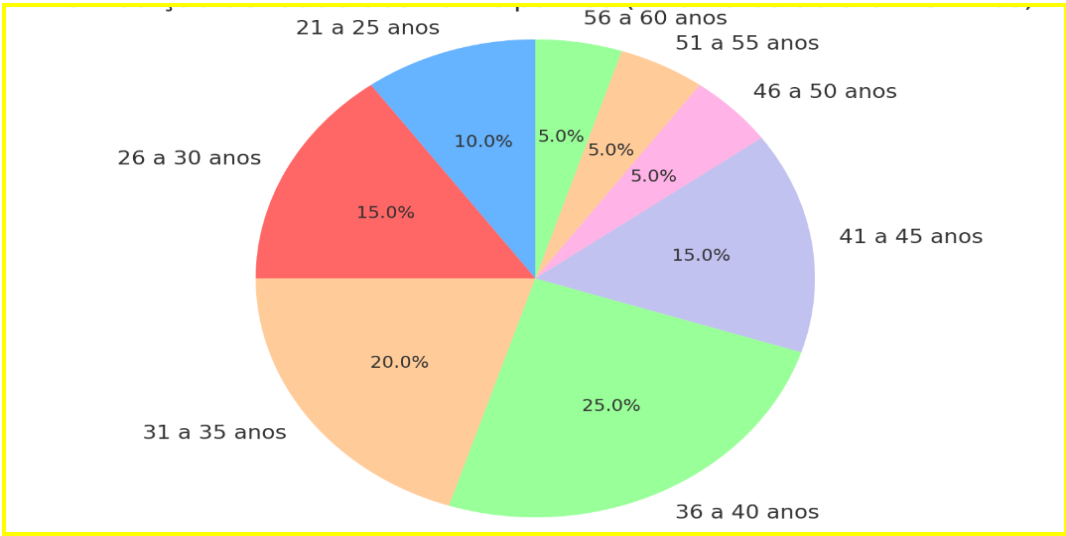
Gráfico 1: Distribuição e gêneros dos entrevistados.

Fonte: Autoria própria (2025)

Levando em consideração os dados do Gráfico 1, observa-se que 65,2% dos entrevistados pertencem ao sexo feminino, enquanto 34,8% são do sexo masculino. Essa distribuição indica uma clara predominância feminina entre os administradores entrevistados na UFSC, o que pode refletir uma tendência crescente de ocupação de cargos de liderança por mulheres em instituições públicas. Essa dinâmica demonstra a transformação no cenário da administração pública, que anteriormente era majoritariamente masculina, o que sugere-se haver diversidade de gênero no ambiente universitário.

Além disso, a maior presença feminina no cargo de administrador pode estar relacionada a fatores como o aumento do número de mulheres com formação superior de modo geral e em administração, esta tendência foi seguida, maior competitividade nos concursos públicos e o fortalecimento de políticas institucionais de equidade de gênero, capazes de representar melhor a pluralidade da sociedade e enriquecer a “gestão universitária” por meio de diferentes perspectivas e estilos de liderança.

Gráfico 2: Distribuição de idade dos participantes.



Fonte: Autoria própria (2025)

Tabela 01 - Idade dos participantes

Faixas Etárias		
Faixa Etária (anos)	Média do Intervalo	Percentual (%)
31 a 36	33,5	40%
37 a 42	39,5	32%
43 a 47	45,0	20%

Estatísticas Gerais	
Indicador	Valor
Média Aritmética	39,04
Desvio-Padrão	7,1
Coeficiente de Variação (%)	18%

Fonte: Autoria própria (2025)

O Gráfico 2 destaca a distribuição de idade dos participantes da pesquisa. De acordo com os resultados obtidos, 40% dos entrevistados possuem entre 31 e 36 anos, o que representa a maior parte do grupo. Esse dado sugere que há uma concentração significativa de administradores nessa faixa etária, o que pode indicar um perfil gerencial mais jovem ou em fase intermediária de carreira.

Além disso, 32% dos participantes têm entre 37 e 42 anos, consolidando uma faixa etária que, somada à anterior, abrange a maioria dos administradores. O Grupo predominantemente ativo e que pode estar acumulando experiência na função ao longo dos últimos anos, em um contexto de progressão de carreira dentro da UFSC.

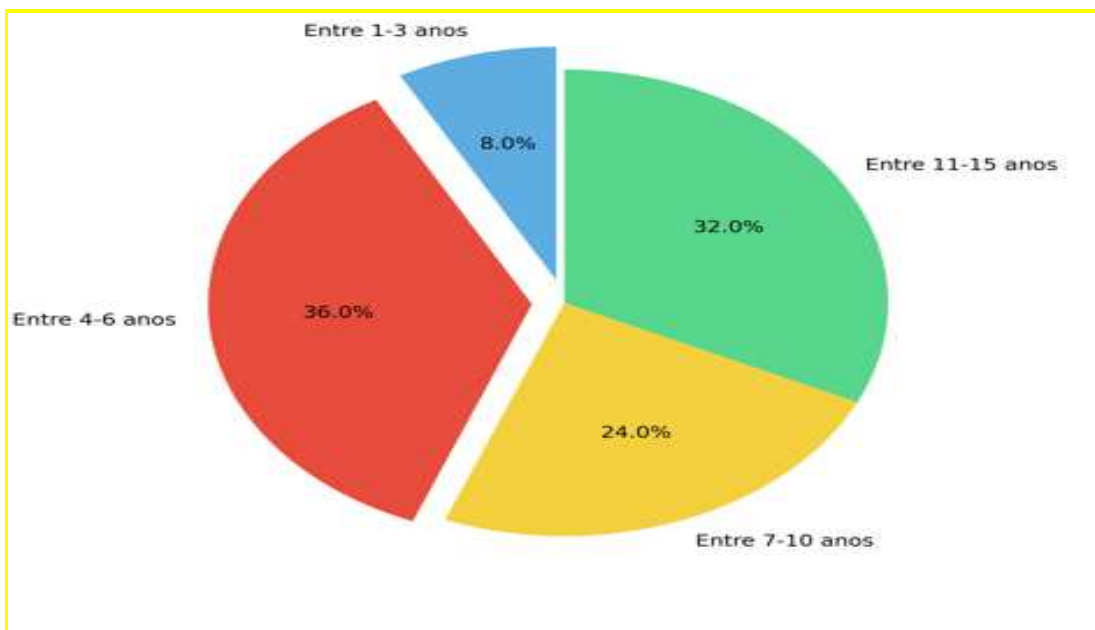
Outro dado relevante é que 20% dos participantes têm entre 43 e 47 anos, uma fase onde os profissionais já possuem uma trajetória consolidada e, possivelmente, maior experiência em cargos de gestão. A presença dessa faixa etária reforça a diversidade de idades, combinando juventude e experiência no quadro de administradores da instituição, o que pode ser benéfico para o desenvolvimento das políticas de gestão. A variação etária também pode indicar diferentes abordagens de liderança e inovação no ambiente universitário, refletindo múltiplas gerações trabalhando em conjunto.

Os participantes foram agrupados em intervalos etários, com suas respectivas frequências relativas:

- 31 a 36 anos: 40%
- 37 a 42 anos: 32%
- 43 a 47 anos: 20%

O desvio-padrão de 7,1 anos, associado a um coeficiente de variação de 18%, indica uma dispersão considerável dos dados em relação à média de 39,4 anos. Essa medida estatística revela que, embora haja variação na idade dos indivíduos analisados, a distribuição permanece moderadamente concentrada em torno do valor médio. Em outras palavras, a maioria dos dados está relativamente próxima da média, o que sugere uma certa homogeneidade dentro da amostra estudada. Tal nível de dispersão pode ser interpretado como típico em estudos populacionais e amostrais em que as características demográficas apresentam variações naturais, mas não chegam a indicar heterogeneidade extrema. Portanto, esses indicadores estatísticos permitem inferir que o grupo analisado apresenta uma composição etária com variações esperadas, sem grandes outliers ou desvios que comprometam a representatividade da média. Essa constatação reforça a confiabilidade dos dados para análises posteriores que dependem da distribuição etária dos participantes.

Gráfico 3: Tempo de exercício no cargo de administrador na UFSC.



Fonte: Autoria própria (2025)

Os administradores foram agrupados em faixas de tempo no cargo com as seguintes frequências:

- 1 a 3 anos: 8%
- 4 a 6 anos: 36%
- 7 a 10 anos: 24%
- 11 a 15 anos: 32%

Tabela 02 - Medidas estatísticas aplicadas para o tempo de exercício no cargo

Média Ponderada	8,16 anos
Desvio - Padrão	4,3 anos
Coeficiente de Variação	50%

Fonte: Autoria própria (2025)

Gráfico 3 apresenta uma visão geral do tempo de exercício no cargo de administrador na UFSC, revelando a diversidade de experiências profissionais entre os participantes da pesquisa.

A maior parte dos administradores (36 %) possui entre 4 e 6 anos de exercício na função. Essa faixa destaca profissionais que já superaram a fase inicial de adaptação e estão em um estágio de consolidação, possivelmente, dominando as dinâmicas do cargo e aplicando suas competências de forma mais madura. Estes

indivíduos têm papel primordial no equilíbrio entre inovação e aplicação das práticas consolidadas.

Um percentual significativo (32%) está na função entre 11 e 15 anos, indicando uma parcela de profissionais com ampla experiência e estabilidade no cargo. Esses administradores tendem a ter um importante papel nos seus espaços laborais, a partir de suas experiências e vivências no contexto da gestão universitária a qual estão todos estes profissionais inseridos.

Com 24% dos respondentes na faixa de 7 a 10 anos de exercício, há um grupo que combina experiência significativa com potencial de crescimento e desenvolvimento. Esses administradores se encontram em uma posição ideal para assumir funções mais complexas e estratégicas, conforme adquirem mais experiência e aprofundam suas habilidades de gestão.

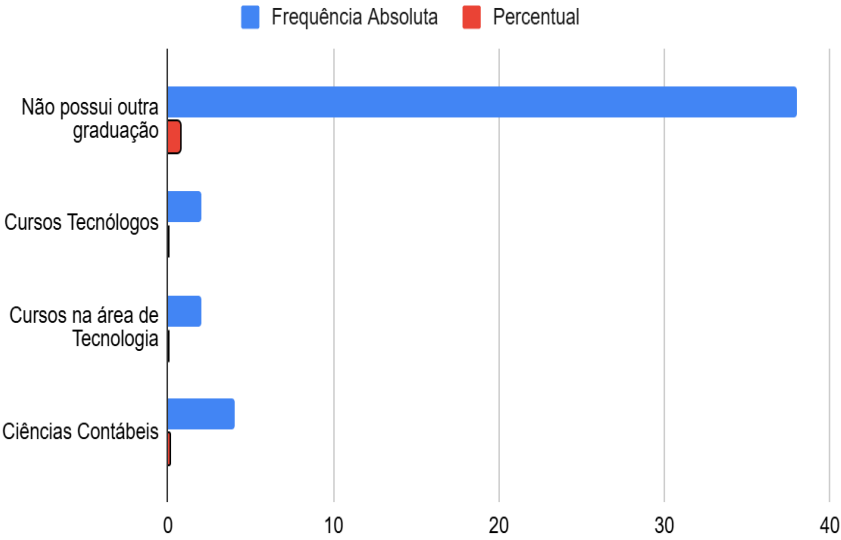
Uma pequena parcela (8%) está no cargo entre 1 e 3 anos, representando profissionais que estão começando suas trajetórias como administradores na UFSC. Essa entrada recente acaba por trazer uma perspectiva “do novo” para os desafios institucionais. No entanto, esse grupo pode demandar suporte e capacitação para se adaptar às exigências do cargo.

A média de tempo de exercício no cargo de 8,16 anos indica um perfil médio que combina administradores em fase intermediárias e avançadas de carreira. No entanto, o desvio - padrão de 4,3 anos com um coeficiente de variação em 50% apontam para uma variabilidade moderada, evidenciando que há uma ampla distribuição entre os tempos de permanência no cargo.

A dispersão nos tempos de exercício sugere que os administradores enfrentam desafios variados, de acordo com suas trajetórias e contextos de ingresso. Isso pode influenciar diretamente na percepção e aplicação de competências, bem como nas abordagens para lidar com as demandas administrativas. A diversidade de tempos no cargo, no entanto, também é uma força, pois promove um ambiente rico em troca de saberes e estratégias.

A análise do tempo de exercício dos administradores na UFSC revela uma composição equilibrada entre profissionais com diferentes níveis de experiência. Esse cenário é ideal para combinar estabilidade, inovação e troca de conhecimentos, contribuindo para a eficiência e evolução das práticas de gestão na universidade.

Gráfico 4: Evidencia se os participantes possuem mais de uma graduação.



Fonte: Autoria própria (2025)

Tabela 03 - Participantes com mais de uma graduação

Categoria	Frequência Absoluta	Percentual %
Não possui outra graduação	40	76%
Cursos Tecnólogos	2	4%
Cursos na área de Tecnologia	2	4%
Ciências Contábeis	4	8%

Fonte: Autoria própria (2025)

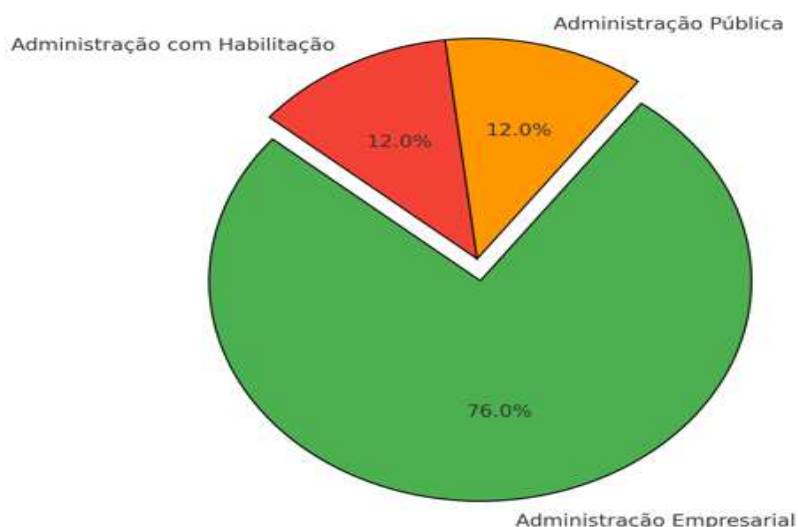
O Gráfico 4 evidencia a distribuição de graduações entre os participantes, sendo que, da amostra dos 50 respondentes, 38 afirmaram que não possuem outra graduação e 08, deste grupo, concluíram outras graduações. Com base nos dados, 76% dos entrevistados afirmaram não possuir outra graduação além da atual, o que indica que a maioria dos administradores entrevistados se dedicou a uma única formação. Essa porcentagem pode sugerir um perfil de profissional mais focado em sua área de atuação específica, priorizando a consolidação de *expertise* em detrimento de múltiplas titulações.

Além disso, a concentração em uma única graduação pode refletir fatores como tempo de carreira, exigências do mercado ou até mesmo a percepção de que uma formação sólida em administração já atende às demandas profissionais. Essa

tendência também pode estar associada à valorização da experiência prática em detrimento da acumulação acadêmica em determinados setores.

Por outro lado, 14 % dos entrevistados declararam possuir mais de uma graduação, o que pode indicar uma busca por diversificação de conhecimentos e competências. Esses profissionais, ao terem investido em mais de uma formação, possivelmente possuem uma visão mais ampla e interdisciplinar no exercício de suas funções. Essa dualidade de formações pode ser estratégica, especialmente em contextos organizacionais que exigem integração entre áreas distintas, como finanças, contabilidade e tecnologias.

Gráfico 5: Distribuição por Área de Formação em Administração.



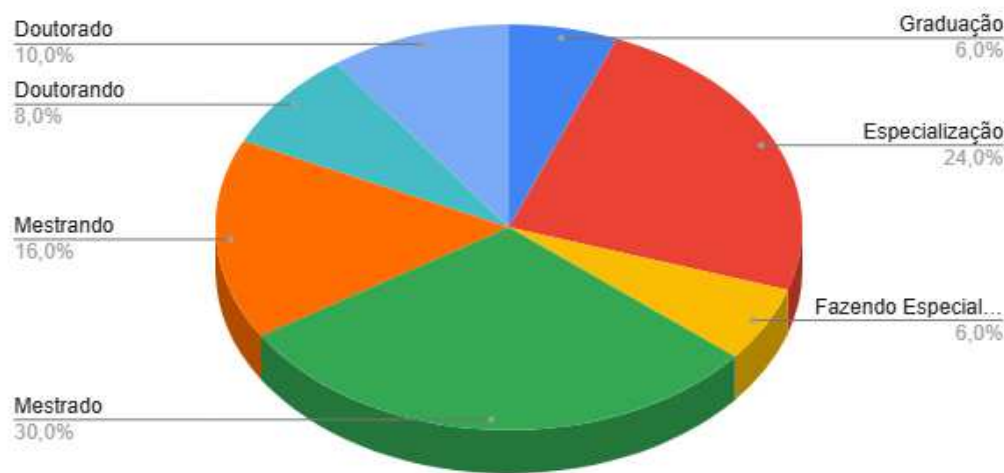
Fonte: Autoria própria (2025)

Conforme o Gráfico 5 demonstra a ênfase da formação em administração entre os participantes da pesquisa. De acordo com os dados, 76% dos entrevistados possuem formação em administração empresarial, o que sugere um foco significativo na gestão de negócios e empresas privadas. Essa predominância pode refletir a maior oferta de cursos ou a preferência dos profissionais por uma abordagem voltada ao setor corporativo, mesmo atuando em instituições públicas como a UFSC.

Por outro lado, 12% dos participantes possuem formação em administração pública, destacando uma minoria mais especializada em processos e políticas de gestão pública. Esses profissionais são essenciais para o desenvolvimento de estratégias de administração que se alinhem às particularidades do setor público, como regulação, transparência e controle social.

Os outros 12% representam formações variadas ou em outras áreas relacionadas, demonstrando uma diversidade de formações complementares entre os administradores da instituição. Essa diversidade pode ser vantajosa, uma vez que permite diferentes abordagens e perspectivas sobre a administração, enriquecendo a prática gerencial dentro da universidade.

Gráfico 6: Destaca o nível de formação acadêmica.



Fonte: Autoria própria (2025)

Tabela 04 - Nível de Formação Acadêmica

Nível de Formação	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Peso
Apenas com Graduação	3	6	1
Com Especialização	12	24	2
Fazendo Especialização	3	6	1,5
Com Mestrado	15	30	3
Mestrandos	8	16	2,5
Doutores	4	10	4
Doutorandos	5	8	3,5
Pós - Doutores / Pós - Doutorandos	0	0	0

Fonte:
Autoria
própria
(2025)

Tabela 05 - Medidas estatísticas referentes ao nível de formação acadêmica

Média Aritmética	7,14
Média Ponderada	2,6
Desvio - Padrão	4,74
Coeficiente de Variação	66,4 %

Fonte: Autoria própria (2025)

A análise revela que a maior parte dos administradores possui pós-graduação, com destaque para o mestrado (30%) e a especialização (24%). Isso indica que a qualificação profissional no grupo analisado é elevada, com predominância de servidores que já investiram na sua capacitação, indicando um compromisso com a qualificação profissional e o desenvolvimento contínuo.

Embora os números sejam positivos em relação à capacitação dos administradores, 6% ainda possuem apenas a graduação, o que sugere que há espaço para políticas institucionais que incentivem a continuidade dos estudos. A presença de doutores (10%) e acadêmicos de doutorado (8%) evidencia que uma parcela do grupo tem buscado níveis mais elevados de especialização, o que pode impactar positivamente a formulação de políticas administrativas mais robustas e embasadas em pesquisa científica.

Contudo, a ausência de administradores com pós-doutorado indica que nenhum dos profissionais atingiu o patamar máximo da formação acadêmica. Isso pode ser reflexo de diferentes fatores, tais como a falta de incentivo institucional, ausência de políticas específicas para qualificação avançada ou mesmo desafios inerentes à conciliação entre atividades laborais e acadêmicas, podendo-se até mesmo questionar se a administração pública tem valorizado devidamente a produção científica aplicada à gestão.

Os cálculos estatísticos revelam uma grande dispersão na distribuição dos níveis de formação acadêmica. O Desvio - Padrão de 4,74 indica uma significativa variação nos dados, evidenciando que, apesar da concentração de administradores em níveis de especialização e mestrado, há uma diferença substancial entre os extremos da amostra, indo de administradores apenas com graduação até aqueles que já se encontram no doutorado o até mesmo já concluíram.

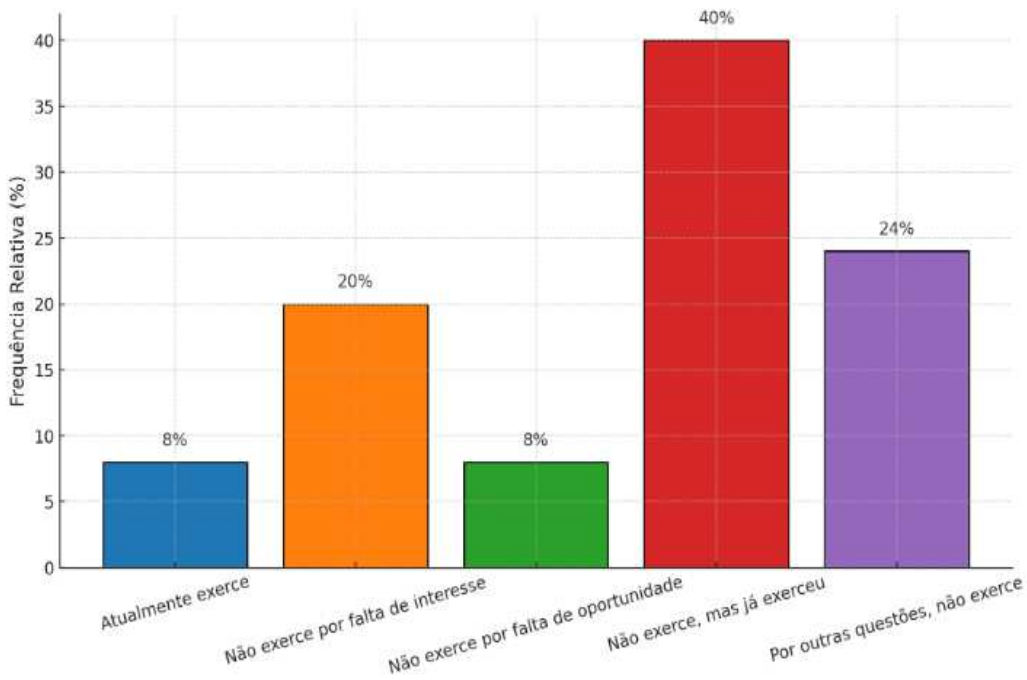
O coeficiente de variação de 66.4% reforça essa heterogeneidade, demonstrando que não há um padrão uniforme de qualificação acadêmica entre os administradores. Essa variação pode trazer implicações tanto positivas quanto desafiadoras para a administração pública. Por um lado, a diversidade de formações pode enriquecer a gestão, trazendo diferentes perspectivas e abordagens para a resolução de problemas. Por outro, pode gerar desafios na padronização de práticas e na distribuição de responsabilidades dentro das equipes.

Os dados analisados demonstram que, embora a maior parte dos administradores tenha investido em qualificação acadêmica, ainda há desafios a

serem superados para garantir um desenvolvimento profissional mais homogêneo e estratégico. A dispersão nos níveis de formação acadêmica sugere que há desigualdades na capacitação, o que pode impactar as práticas e padronização de processos organizacionais.

Dessa forma, a adoção de políticas institucionais voltadas para a educação continuada e valorização da qualificação acadêmica pode ser um fator determinante para o aprimoramento da administração pública. Investir no desenvolvimento profissional dos administradores não apenas fortalece a atuação individual dos servidores, mas também potencializa a inovação, a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Gráfico 7: Expõe a vivência na função ou cargo de liderança formal.



Fonte: Autoria própria (2025)

Tabela 06 - Frequências absoluta e relativa em relação a experiências na função ou cargo de liderança formal.

Categoria	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Atualmente exerce função de chefia ou cargo de liderança formal	4	8%
Não exerce função de chefia ou cargo de liderança formal por falta de interesse	10	20%
Não exerce função de chefia ou cargo de liderança formal por falta de oportunidade	4	8%
Não exerce função de chefia ou cargo de liderança formal, mas já exerceu	20	40%

Não exerce função de chefia ou cargo de liderança formal por outras questões	12	24%
Total	50	100%

Fonte: Autoria própria (2025)

Tabela 07 - Medidas estatísticas gerais em relação a experiências na função ou cargo de liderança formal.

Média Ponderada	3,52
Desvio - Padrão	1,26
Coeficiente de Variação	35,80 %

Fonte: Autoria própria (2025)

Aos valores referentes à média e a maior frequência pertencem à categoria “não exerce, mas já exerceu” (40%), demonstrando que uma parte significativa dos respondentes têm experiência prévia em cargos de liderança, apesar de não ocuparem tais cargos atualmente. Esse padrão pode indicar ciclos naturais de liderança ou mesmo limitações institucionais na retenção de líderes experientes, dentre outras motivações, cabendo um estudo mais específico para este nível de análise.

Na categoria “por outras questões”, com 24 % sugestionando uma ampla gama de fatores, podendo incluir escolhas pessoais, falta de alinhamento com funções disponíveis ou questões organizacionais, indicando a necessidade de análises mais qualitativas para tentar compreender os motivos subjacentes, como desafios organizacionais, compatibilidade pessoal ou mesmo outros fatores externos.

A falta de interesse (20%) indica que parte significativa dos administradores não se interessa para acessar funções de liderança, reforçando a necessidade de políticas para incentivar e qualificar líderes, sendo possível também inferir que uma parcela destes profissionais esteja satisfeita com as suas funções de momento ou mesmo que haja preferência por evitar responsabilidades provenientes de funções/cargos de liderança formal.

Para os 8% que mencionaram a “falta de oportunidade”, podemos entender como um indicativo de que, embora existam barreiras estruturais, elas não são os principais motivos para não estarem ocupando funções de liderança. No entanto, cabe, de modo permanente, garantir a transparência e o acesso às políticas de ascensão aos cargos de chefia / funções de liderança formal.

Igualmente, 8% dos participantes responderam ao questionário, ou seja, apenas 4 se disseram ocupantes de cargos de chefia ou funções de liderança formal, indicando uma baixa participação.

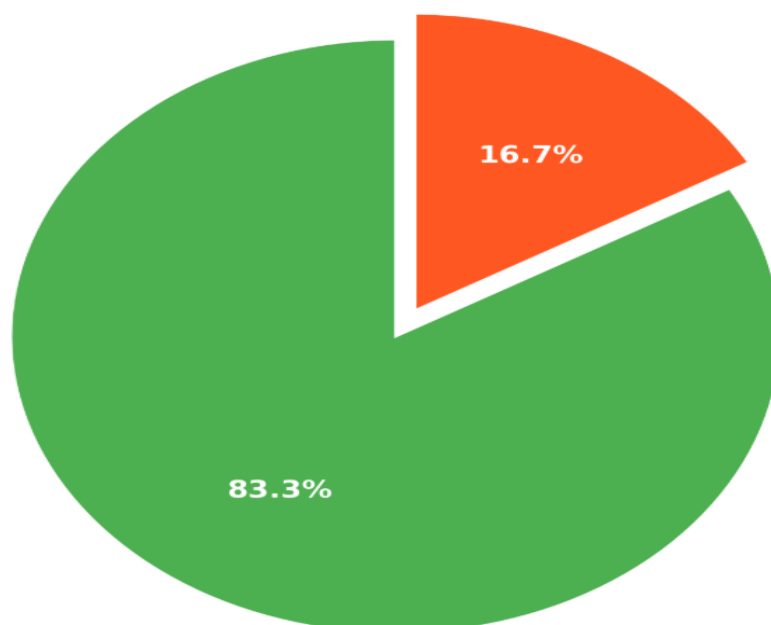
Com base na média de 3,52, observa-se uma concentração dos respondentes em categorias intermediárias, ou seja, a maioria possui alguma experiência com liderança formal, ainda que não a exerça no momento. Esse valor sugere uma tendência moderada de vivência em funções de liderança, não sendo nem ausente e nem predominante no grupo, corroborando com as medidas de frequência.

O desvio-padrão de 1,26 indica uma variação considerável em relação à média, refletindo a diversidade nas trajetórias profissionais dos administradores quanto ao exercício de funções de liderança. Já o coeficiente de variação de 35,80% reforça essa leitura ao revelar moderada dispersão relativa nos dados, o que aponta para diferentes estágios de envolvimento com cargos de liderança entre os participantes da pesquisa.

Essa heterogeneidade pode estar associada a múltiplos fatores, como perfis individuais, estratégias institucionais de gestão de pessoas, ou mesmo barreiras estruturais e culturais que impactam o acesso a posições de chefia.

A análise sugere, portanto, a necessidade de aprofundamento nas causas que levam à baixa ocupação atual de funções de liderança formal, ao mesmo tempo em que reconhece a relevância da experiência pregressa por parcela expressiva dos administradores, cabendo também, uma análise complementar individualizada a explorar os fatores que compõem a opção “Não exerce função de chefia ou cargo de liderança formal por outras questões” e entender as barreiras institucionais para o desenvolvimento e geração de oportunidades para funções de liderança, tornando os processos de seleção mais acessíveis e transparentes, incentivando uma maior diversidade de líderes.

Gráfico 8: Evidencia como o entrevistado descreve sua função como administrador na UFSC.



Fonte: Autoria própria (2025)

Como você descreveria a sua função como administrador nas UFSC ?

I – Responsável por planejar, organizar, controlar e assessorar em diversas áreas (recursos humanos, patrimônio, materiais, financeira, tecnológica dentre outras atinentes à área de administração);

II – Outra descrição

O Gráfico 8 traz à tona uma perspectiva sobre a atuação dos administradores na UFSC, revelando a diversidade de atribuições e a amplitude de competências necessárias para o desempenho de suas funções. A maior parte dos administradores (83,3%) concentra-se em atividades típicas de gestão, que abrangem desde o planejamento estratégico até o acompanhamento e controle de processos administrativos. Essa concentração reflete o papel central dos administradores na articulação e coordenação de recursos humanos, materiais e financeiros, além da responsabilidade por decisões que impactam diretamente na gestão.

O foco no controle e assessoramento demonstra a relevância de competências técnicas e comportamentais, como liderança, análise crítica, resolução de problemas e comunicação. Essas funções envolvem o alinhamento das atividades administrativas às metas institucionais, destacando a importância do administrador como um facilitador de processos e um elo entre diferentes setores das universidades.

Um contingente menor, porém significativo (16,7%), desempenha funções que fogem ao escopo tradicional das práticas de gestão. Essas atribuições podem incluir atividades técnicas específicas, operacionais de rotina ou mesmo atuação direta com a área de ensino, com foco na gestão acadêmica, apesar de nenhum dos participantes atuarem diretamente em área fim (Departamento de Ensino / Centro de Ensino).

Essa diversidade de responsabilidades aponta para a flexibilidade e adaptabilidade necessárias na gestão pública, principalmente em um ambiente dinâmico e complexo como o das instituições federais de ensino superior.

Esse dado também sugere que os administradores, além de desempenharem funções convencionais, diferenciam-se por atuarem em um contexto que exige um perfil profissional multidisciplinar.

Esse perfil deve combinar: competências técnicas – domínio de ferramentas de gestão e processos; competências interpessoais – capacidade de liderança, gestão de conflitos e trabalho em equipe; e visão sistêmica – entendimento da universidade como uma organização complexa, onde as decisões de uma determinada área podem impactar significativamente outras.

A partir dessa constatação, torna-se pertinente problematizar a forma como esses profissionais são selecionados. O modelo de ingresso via concurso público, majoritariamente orientado à aferição de conhecimentos técnicos e normativos, revela limitações importantes quanto à identificação de competências interpessoais e comportamentais, como liderança, comunicação e capacidade de trabalho colaborativo. Tais competências, embora essenciais ao desempenho das atribuições gerenciais, são de difícil mensuração por meio de provas objetivas e descontextualizadas.

Assim, observa-se um descompasso entre as exigências práticas da função e os critérios tradicionalmente utilizados nos processos seletivos, indicando a necessidade de refletir sobre formas alternativas ou complementares de avaliação, como dinâmicas de grupo, entrevistas por competência e simulações, bem como estratégias de desenvolvimento posterior ao ingresso no serviço público.

Podemos inferir, portanto, uma perspectiva que aponta para uma demanda crescente por competências típicas de gestão no campo de atuação dos administradores. A presença de profissionais que desempenham funções técnicas ou específicas indica a necessidade de identificar e promover continuamente talentos

com competências diversas, alinhando os interesses individuais aos objetivos organizacionais. Isso é particularmente relevante em um cenário onde a administração pública enfrenta desafios relacionados à inovação, escassez de recursos e demanda por maior transparência e eficiência.

Além disso, a predominância de funções convencionais de gestão entre os administradores da UFSC ressalta a necessidade de programas estruturados de capacitação e desenvolvimento profissional, voltados ao fortalecimento das competências centrais exigidas para o exercício qualificado dessas atividades. Competências como planejamento estratégico, controle de processos, liderança de equipes e tomada de decisão baseada em evidências são pilares essenciais para a consolidação de uma cultura administrativa eficiente e alinhada aos princípios da boa governança pública. Esses programas devem ser contínuos, articulados às reais necessidades do contexto universitário e capazes de acompanhar as transformações institucionais, normativas e tecnológicas que impactam diretamente a gestão.

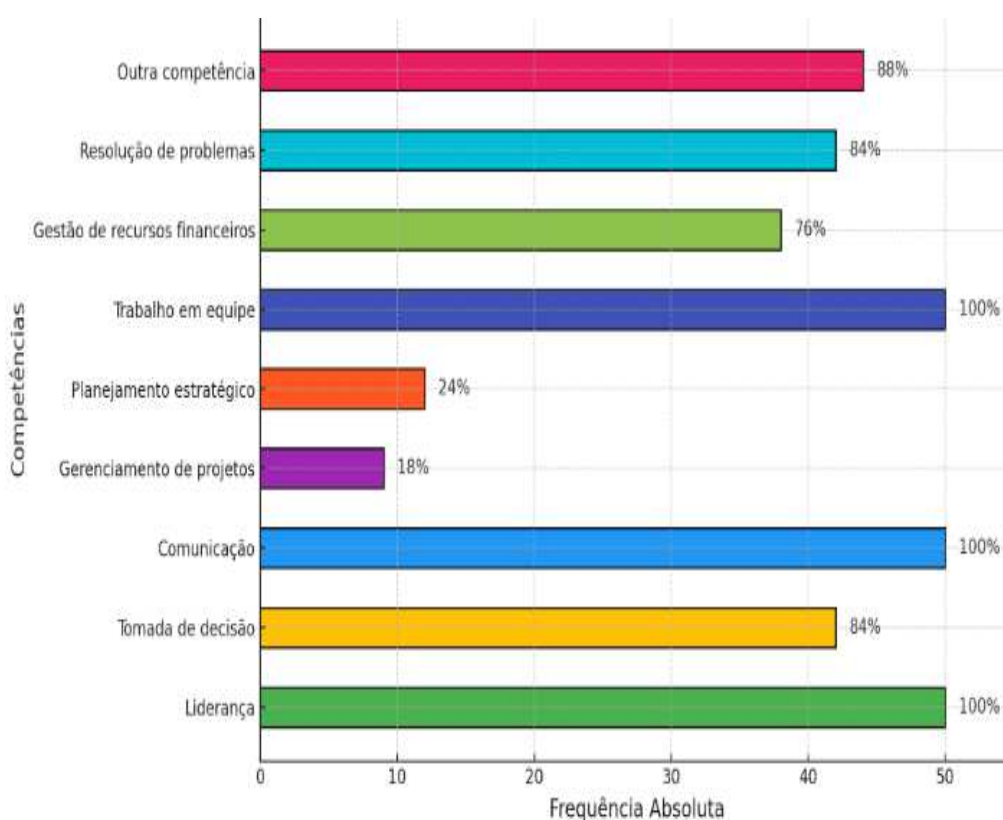
Paralelamente, a identificação de funções diferenciadas no escopo das atividades administrativas indica a existência de um campo de atuação mais amplo e dinâmico, no qual competências específicas, muitas vezes não contempladas nos modelos tradicionais de formação, tornam-se igualmente indispensáveis. Tal constatação evidencia a urgência do mapeamento sistemático dessas competências, de forma a reconhecer a singularidade dos perfis profissionais existentes, bem como a diversidade de demandas setoriais que atravessam as estruturas organizacionais da universidade. Potencializar essas competências — por meio de trilhas de desenvolvimento personalizadas, mentorias, ações formativas e rotinas de feedback estruturado — amplia não apenas a contribuição individual, mas também o desempenho coletivo das equipes e setores.

O retorno apresentado no Gráfico 8, portanto, fornece evidências empíricas que reforçam o protagonismo dos administradores na condução das atividades técnico-gerenciais da UFSC. Seja atuando como gestores estratégicos, articuladores de processos e recursos, ou assumindo funções especializadas com elevado grau de complexidade, esses profissionais demonstram um padrão de atuação robusto, pautado na busca pela excelência operacional e pelo aprimoramento contínuo da instituição.

Nesse cenário, torna-se fundamental o fomento a um ambiente organizacional que valorize o desenvolvimento contínuo, a flexibilidade adaptativa e o alinhamento

estratégico entre as competências individuais e os objetivos institucionais. A consolidação desse ambiente requer não apenas investimentos em capacitação, mas também uma cultura institucional que reconheça o papel estratégico da administração na promoção da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Assim, ao reconhecer a relevância das diferentes funções desempenhadas pelos administradores, reafirma-se o compromisso com uma gestão universitária mais eficiente, inovadora e centrada nas pessoas.

Gráfico 9: Competências Relevantes Para o Cargo de Administrador



Fonte: Autoria própria (2025)

Tabela 08 - Frequências absoluta e relativa em relação às competências relevantes para o cargo de administrador na UFSC (com liberdade total para selecionar múltiplas competências de forma simultânea).

Competências	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Liderança	50	100%
Tomada de Decisão	42	84%

Comunicação	50	100%
Gerenciamento de Projetos	9	18%
Planejamento Estratégico	12	24%
Trabalho em Equipe	50	100%
Gestão de Recursos Financeiros	38	76%
Resolução de Problemas	42	84%
Outra Competência	44	88%

Fonte: Autoria própria (2025)

Tabela 09 - Medidas estatísticas - Competências de gestão relevantes para o desempenho do administrador.

Média Aritmética	37,44
Média Ponderada	39,29
Desvio - Padrão	15
Coefficiente de Variação	40,06%

Fonte: Autoria própria (2025)

Os resultados evidenciam tanto a relevância quanto a percepção diferenciada das competências avaliadas, fundamentando-se em dados de frequência absoluta e relativa, médias (aritmética e ponderada) e medidas de dispersão (desvio-padrão e coeficiente de variação). A partir desses dados, é possível traçar conclusões que não apenas qualificam o perfil ideal de competências, mas também apontam desafios e lacunas que podem impactar diretamente a gestão universitária.

Os dados demonstram que competências como liderança, comunicação e trabalho em equipe aparecem com a frequência absoluta máxima de 50, representando 100% das respostas relativas. Esses resultados corroboram a premissa de que habilidades interpessoais e estratégicas são essenciais para a efetividade na administração pública, especialmente em um ambiente acadêmico. A liderança, como pilar central, destaca-se como uma competência indispensável para coordenar equipes multidisciplinares, promover a motivação e alinhar as atividades às metas institucionais.

Em paralelo, a comunicação – também com 100% de frequência relativa – ressalta a importância do diálogo claro e eficaz entre gestores, docentes, discentes e a sociedade, garantindo uma gestão transparente e participativa. Essas duas competências, quando combinadas, permitem ao administrador atuar como mediador

de conflitos, articulador de recursos e facilitador de processos decisórios. O trabalho em equipe, igualmente valorizado, reforça a necessidade de cooperação e sinergia entre diferentes departamentos e setores da universidade. Essa competência reflete a realidade de um ambiente organizacional onde o êxito na gestão depende de uma abordagem colaborativa e do compartilhamento de responsabilidades, especialmente em tempos de crescente complexidade nos desafios acadêmicos e administrativos.

Com uma frequência relativa de 84% (42 respostas absolutas), competências como tomada de decisão e resolução de problemas ocupam um espaço central no perfil do administrador universitário. Tais resultados destacam que a tomada de decisões assertivas em contextos incertos e a resolução de problemas rápidos e eficazes são habilidades fundamentais. A gestão universitária frequentemente envolve cenários de incerteza e limitações orçamentárias, o que exige do administrador uma capacidade analítica apurada e a habilidade de priorizar ações estratégicas.

A expressiva frequência de administradores que indicam a opção “outra competência” (88%) revela um movimento importante de ampliação da compreensão sobre as exigências do cargo, indo além das competências tradicionalmente mapeadas. Esse dado sugere que, embora habilidades como comunicação, trabalho em equipe, tomada de decisão e resolução de problemas apareçam como unanimidades ou altamente relevantes, os profissionais também reconhecem lacunas e necessidades específicas do contexto institucional da UFSC que não estão plenamente contempladas nos modelos convencionais.

As competências citadas nesta categoria, como gestão de conflitos, comportamento organizacional, gestão de recursos materiais e patrimoniais, gestão de processos e capacidade de inovação, demonstram uma visão crítica e estratégica dos respondentes, que associam o bom desempenho à capacidade de lidar com complexidades operacionais, relacionais e estruturais da administração pública.

Assim, o destaque dado à categoria “outra competência” evidencia a percepção de que o exercício da função exige um repertório mais amplo e adaptativo, que dialogue com as transformações organizacionais e os desafios contemporâneos da gestão universitária.

A média ponderada de 39,29 que reflete a valorização atribuída a essas competências, reforça que a gestão universitária requer equilíbrio entre visão estratégica e a operacionalidade. A proximidade dessas competências com valor da

média ponderada indica sua importância relativa, o que é consistente com os desafios contemporâneos enfrentados pela administração pública.

Enquanto competências interpessoais e estratégicas se destacam, algumas competências técnicas apresentam frequências bem inferiores à média aritmética de 37,44. Gerenciamento de Projetos (9) e Planejamento Estratégico (12) foram as competências menos mencionadas, com frequências relativas de 18 % e 24 %, respectivamente.

Essa discrepância pode ser interpretada sob diferentes perspectivas. Primeiramente, pode-se inferir que o foco da gestão universitária recai predominantemente sobre habilidades que envolvem interação humana e resolução imediata de problemas, em detrimento de competências mais técnicas e específicas. No entanto, isso não significa que essas competências sejam irrelevantes; pelo contrário, a sua baixa frequência pode refletir lacunas na formação e desenvolvimento de gestores ou uma subvalorização dessas competências no contexto atual.

A análise do desvio-padrão (15) e do coeficiente de variação (40,06%) revela uma dispersão considerável nos dados, indicando diferenças significativas na percepção da relevância das competências avaliadas. Essa variabilidade sugere que, embora exista consenso sobre a importância de competências como liderança e comunicação, há uma percepção menos uniforme em relação a competências técnicas e específicas, como gerenciamento de projetos e planejamento estratégico.

Essa dispersão pode ser atribuída às diferentes realidades enfrentadas pelos administradores na UFSC. Dependendo do setor ou departamento, a relevância de determinadas competências pode variar, o que reflete a complexidade intrínseca da gestão universitária. Essa variabilidade também ressalta a necessidade de políticas de desenvolvimento profissional personalizadas, que contemplem tanto habilidades gerais, quanto específicas.

Os resultados apresentados oferecem insights valiosos para a implementação de um modelo de gestão por competências no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). A ênfase em competências interpessoais, como liderança, comunicação e trabalho em equipe, reforça a necessidade de investir em programas de capacitação que desenvolvam essas habilidades de forma contínua. Paralelamente, as competências decisórias e de resolução de problemas devem ser tratadas como elementos centrais para a formação de gestores capazes de enfrentar os desafios de uma gestão pública complexa e em constante transformação.

Por outro lado, a baixa valorização de competências técnicas como planejamento estratégico e gerenciamento de projetos aponta para uma lacuna que pode comprometer a capacidade da UFSC de formular e implementar estratégias de longo prazo.

Neste ponto, é fundamental que essas competências sejam mais valorizadas nos programas de formação e desenvolvimento dos administradores, uma vez que são essenciais para garantir a sustentabilidade e a inovação institucional.

A análise evidencia que o perfil ideal do administrador da UFSC é caracterizado por uma forte ênfase em competências interpessoais, com a Liderança, comunicação e trabalho em equipe emergem como pilares fundamentais, enquanto as competências técnicas apresentam menor destaque.

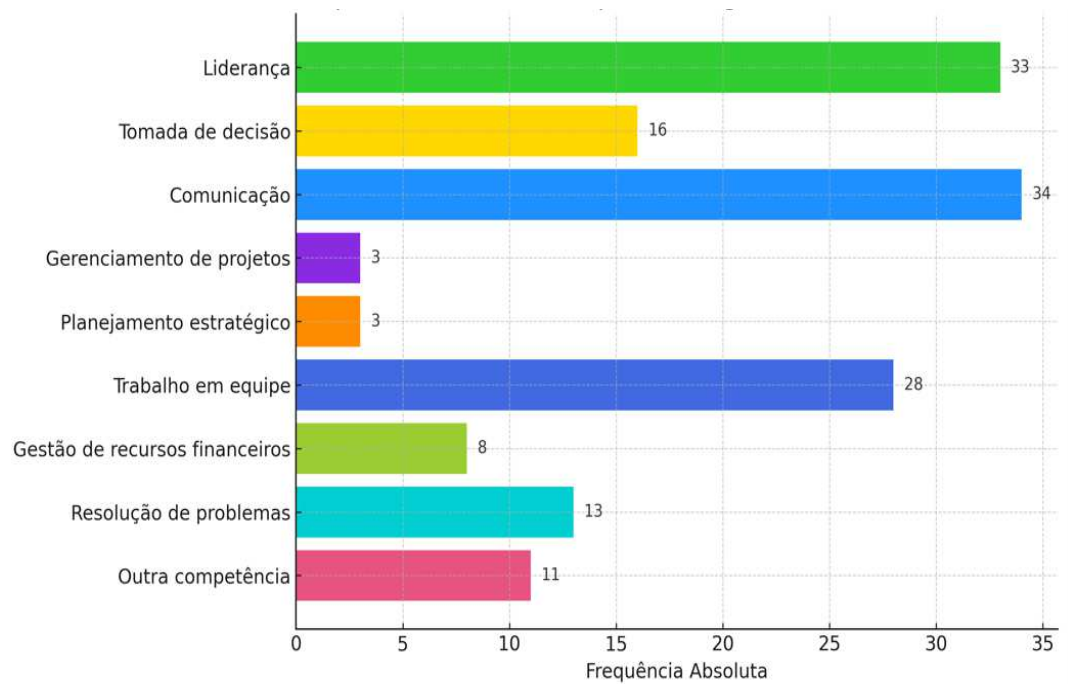
Essa distribuição reflete tanto as demandas práticas da gestão universitária, quanto às lacunas que precisam ser endereçadas por meio de políticas de desenvolvimento de competências.

A centralidade das competências interpessoais no perfil ideal do administrador está alinhada às exigências atuais da gestão pública, que demandam habilidades relacionais essenciais para liderar equipes e promover cooperação eficaz, tanto em níveis macro quanto micro.

Essas competências são fundamentais para criar ambientes colaborativos, fortalecer vínculos institucionais e facilitar a comunicação entre diferentes setores e níveis hierárquicos.

Além disso, as habilidades interpessoais proporcionam condições indispensáveis para lidar com desafios e dinâmicas características dos ambientes organizacionais complexos, como é o caso da gestão universitária, que exigem flexibilidade, empatia e capacidade de negociação.

Gráfico 10: Destaca as três competências de gestão essenciais para o sucesso no cargo.



Fonte: Autoria própria (2025)

Tabela 10 - Frequências absoluta e relativa em relação às três competências de gestão essenciais para o sucesso no cargo.

Competências	Frequência Absoluta	*Peso	Frequência Relativa
Liderança	33	5	22,1%
Tomada de Decisão	16	4	10,7%
Comunicação	34	5	22,8%
Gerenciamento de Projetos	03	3	2%
Planejamento Estratégico	03	3	2%
Trabalho em Equipe	28	4	18,8%
Gestão de Recursos Financeiros	08	2	5,4%
Resolução de Problemas	13	3	8,7%
Outra Competência	11	2	7,4%

* Peso baseado em relevância estratégica, conforme respostas.

Fonte: Autoria própria (2025)

Tabela 11 - Medidas estatísticas - Competências de gestão relevantes para o sucesso no desempenho do cargo de administrador.

Média Aritmética	16,56
Média Ponderada	24,55
Desvio - Padrão	11,49
Coefficiente de Variação	69,4%

Fonte: Autoria própria (2025)

Neste ponto é apresentada uma análise detalhada das competências de gestão consideradas essenciais para o sucesso no cargo de administrador, tendo sido oportunizada a possibilidade de escolha daquelas três que considerasse as mais relevantes.

A avaliação das competências mais relevantes revelou percepções essenciais para compreender as habilidades mais valorizadas no desempenho do cargo de administrador em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). As competências não são apenas reflexo das habilidades técnicas necessárias para as atividades administrativas, mas também das demandas adaptativas geradas pelas transformações organizacionais e sociais, como a digitalização, a escassez de recursos e as mudanças legislativas no setor público.

Dessa forma, os resultados apresentados não devem ser tratados de forma isolada; pelo contrário, eles necessitam de um diálogo com a literatura sobre gestão por competências, novas demandas do serviço público e as exigências institucionais específicas das IFES.

Em relação à análise das medidas de tendência central, a média aritmética em 16,78 indica um foco considerável em competências específicas, mas com variações importantes entre os itens, sugerindo um foco considerável em competências específicas, mas com variações importantes entre os itens, assim como a média ponderada (hipotética, conforme pesos aplicados) em 24,55 com tendência a confirmar a média aritmética, sugerindo que as frequências relativas são bem distribuídas, reforçando o papel de liderança, comunicação e trabalho em equipe como prioridades institucionais.

A alta dispersão das respostas (desvio - padrão de 11,49 e coeficiente de variação de 69,40%) reflete uma dispersão significativa entre as respostas, com as competências de liderança e comunicação com alta frequência, enquanto planejamento estratégico e gerenciamento de projetos foram menos priorizadas. As

medidas de dispersão elevadas. Este resultado pode ser compreendido como uma consequência da variedade de cenários enfrentados, desde a gestão de pessoas e projetos até a resolução de conflitos e inovação institucional. A liderança e a comunicação destacaram-se como as mais mencionadas, possivelmente por sua aplicabilidade transversal, enquanto competências técnicas, como planejamento estratégico, foram subvalorizadas.

As competências de liderança, comunicação e trabalho em equipe, todas com alta frequência (33, 34 e 28 respostas, respectivamente), destacam-se como fundamentais no ambiente das IFES.

As competências Tomada de Decisão e Resolução de Problemas (16 e 13 respostas, respectivamente) estão diretamente relacionadas à complexidade do ambiente público, onde a adaptabilidade e a capacidade de resolver problemas são críticas. A média aritmética e o desvio-padrão evidenciam que essas habilidades, embora reconhecidas, são percebidas de maneira menos uniforme, possivelmente por sua natureza situacional.

Com apenas 3 respostas para o planejamento estratégico e gerenciamento de projeto (2% e 2%), acabaram por ser sem destaque pelos participantes. Essa lacuna pode ser interpretada à luz de dificuldades práticas enfrentadas nas IFES, como restrições orçamentárias ou carência de capacitação para o planejamento de longo prazo. A literatura sugere que a ausência de planejamento estratégico robusto compromete a eficiência institucional, reforçando a necessidade de investimentos nessa área.

A competência “outra”, que inclui menções à gestão de conflitos, questões de inovação e gestão de processos, alcançou 11 respostas (7,28 %). Essa diversidade reflete a amplitude das responsabilidades nas atividades de gestão, mas também aponta para uma possível falta de clareza nas prioridades institucionais.

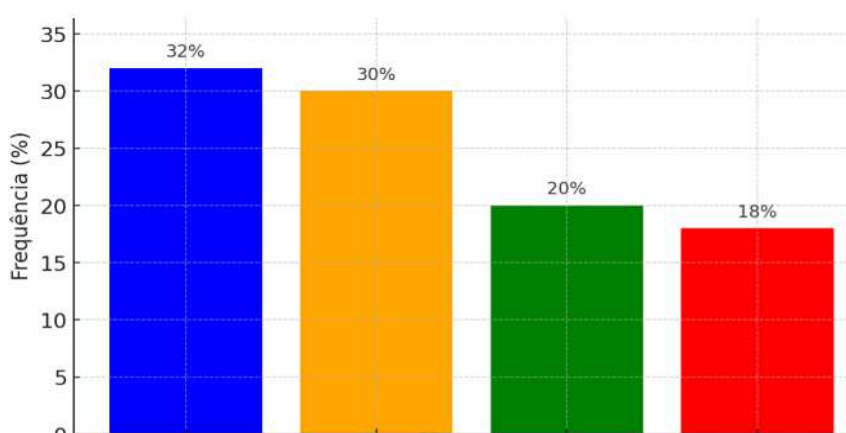
Os resultados indicam a necessidade de capacitações específicas que integrem habilidades técnicas e comportamentais. A liderança e a comunicação, embora valorizadas, podem ser potencializadas com programas de desenvolvimento direcionados à gestão de conflitos e à inovação. Por outro lado, competências subvalorizadas, como o planejamento estratégico, precisam ser reforçadas para garantir alinhamento com os objetivos institucionais de longo prazo.

A heterogeneidade das respostas reflete a complexidade intrínseca do cargo de administrador nas IFES, exigindo tanto habilidades genéricas quanto específicas.

Nesse sentido, políticas de gestão por competências podem auxiliar na identificação de lacunas e no direcionamento de esforços formativos.

A dispersão observada nas respostas evidencia a necessidade de priorização estratégica das competências, considerando não apenas as demandas imediatas, mas também os desafios futuros das IFES. Promover a capacitação técnica contínua em áreas de baixa frequência, como gerenciamento de projetos.

Gráfico 11: Demonstra os principais desafios enfrentados ao exercer as atribuições como administrador na instituição.



Fonte: Autoria própria (2025)

Tabela 12 - Frequências Absoluta X Relativa - principais desafios enfrentados ao exercer as atribuições como administrador na instituição¹

Fator	Frequência Absoluta (xi)	Frequência Relativa (%)
I-Burocracia	16	32%
II-Falta de recursos	15	30%
III-Ambiguidade nas atribuições do cargo	10	20%
IV-Falta de clareza sobre expectativas em relação ao cargo	9	18%

Fonte: Autoria própria (2025).

Tabela 13 - Medidas estatísticas - os principais desafios enfrentados ao exercer as atribuições como administrador na instituição.

Média Aritmética	12,5
Média Ponderada	13,24
Desvio - Padrão	3,04
Coefficiente de Variação	24,32%

Fonte: Autoria própria (2025)

¹ Houve a possibilidade dos participantes responderem “um outro desafio que não estivesse especificado nas opções” de forma aberta, mas todos optaram de forma objetiva, por uma das quatro opções.

De acordo com a pesquisa, 30% revelou falta de recursos. 32% burocracia excessiva. 20% ambiguidade nas atribuições do cargo e 18% falta de clareza diante das expectativas do cargo.

A média aritmética em 12,5 sugere uma distribuição relativamente equilibrada das percepções dos colaboradores em relação aos desafios organizacionais. Complementado, a média ponderada em 13,24 reflete a consideração dos pesos atribuídos às frequências de cada fator, oferecendo uma perspectiva ajustada que enfatiza os fatores mais recorrentes.

O desvio – padrão de 3,04 indica que as frequências dos fatores variam, em média, sendo corroborada pelo coeficiente de variação em 24,32 %, sugerindo uma dispersão moderada das frequências em torno da média, indicando que, embora haja variação nas percepções dos fatores, essa variação não é excessivamente alta.

A burocracia, embora destinada a assegurar a padronização e a conformidade dentro das organizações, pode se tornar um entrave quando excessiva. Procedimentos demasiadamente rígidos e hierarquias inflexíveis podem retardar processos decisórios, inibir a inovação e desmotivar colaboradores. Estudos indicam que a administração pública brasileira enfrenta desafios na implementação de reformas gerenciais devido à predominância do ajuste fiscal, o que limita a adoção de modelos orientados para a performance. Portanto, é imperativo que as instituições busquem um equilíbrio entre o controle burocrático e a flexibilidade gerencial, promovendo uma cultura que valorize a eficiência sem sacrificar a conformidade normativa.

A escassez de recursos, sejam eles financeiros, humanos ou materiais, representa um desafio constante para os administradores. A gestão eficiente desses recursos requer habilidades de planejamento estratégico, priorização de iniciativas e busca por fontes alternativas de financiamento. A literatura aponta que pressões relativas ao controle de custos e demandas por comportamento ético e responsabilidade corporativa são desafios centrais na administração contemporânea.

A indefinição clara das responsabilidades e funções dos cargos pode gerar confusão, redundância de tarefas e conflitos interpessoais. Uma estrutura organizacional bem delineada é fundamental para assegurar que cada membro da instituição compreenda seu papel e contribua de maneira eficaz para os objetivos organizacionais. A ausência de clareza nas atribuições pode ser exacerbada por reformas administrativas mal implementadas, que não conseguem alinhar os objetivos

programáticos às práticas cotidianas. Quando as expectativas institucionais não são claramente comunicadas, os colaboradores podem sentir-se desorientados, o que afeta negativamente o desempenho e a motivação. A definição explícita de metas, valores e critérios de avaliação é essencial para alinhar os esforços individuais aos objetivos estratégicos da instituição.

A superação desses desafios requer dos administradores uma combinação de competências técnicas e comportamentais, além de uma visão estratégica que considere as particularidades do contexto institucional. A adoção de abordagens gerenciais contemporâneas, que enfatizam a flexibilidade, a inovação e a responsabilidade social, é fundamental para que as instituições se adaptem às demandas dinâmicas do ambiente atual. Além disso, a promoção de uma cultura organizacional que valorize o aprendizado contínuo, a colaboração e a transparência pode servir como alicerce para o desenvolvimento sustentável e o sucesso a longo prazo

4.2.2 ROL DE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO REQUERIDAS AOS ADMINISTRADORES - ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

A presente seção apresenta os resultados da análise qualitativa realizada a partir das entrevistas com os servidores da área de desenvolvimento (T&D) da PRODEGESP/UFSC, tendo como objetivo contribuir com o atendimento ao objetivo específico “a) Definir o rol de competências de gestão requeridas aos administradores”. A análise de conteúdo permitiu evidenciar um conjunto de competências recorrentes nas falas dos entrevistados, refletindo tanto as demandas do ambiente organizacional quanto aos desafios específicos enfrentados na gestão pública universitária

Cabe reforçar que as entrevistas tiveram a função / papel complementar em relação à análise documental / bibliográfica e principalmente aos achados nos questionários, contribuindo para identificação de competências de gestão percebidas como necessárias ao desempenho da função de administrador na universidade.

Embora os entrevistados não ocupassem diretamente o cargo de administrador, suas atuações técnicas especializadas em desenvolvimento, formação e diagnóstico de necessidades de capacitações lhes confere uma visão abrangente e crítica sobre o desempenho do ponto de vista das práticas de gestão no âmbito da universidade. A

escolha desses profissionais como fontes de escuta qualitativa se justifica pelo seu papel transversal na organização, o que os posiciona como observadores qualificados das práticas, lacunas e potenciais de desenvolvimento dos servidores em cargos de gestão.

Cada entrevistado contribui com perspectivas distintas, mas complementares, revelando um panorama multifacetado das exigências impostas ao cargo de administrador nas suas respectivas visões como profissionais da área de T&D.

A seguir, são apresentadas as contribuições individuais dos entrevistados, organizadas de forma a ilustrar a diversidade e a profundidade das competências requeridas para atuação do profissional administrador.

O entrevistado “E1” enfatiza a gestão de pessoas como um alicerce indispensável, destacando a necessidade de compreender, motivar e desenvolver equipes para potencializar os resultados organizacionais. A capacidade de identificar talentos, delegar tarefas de forma estratégica e promover o engajamento da equipe são dimensões ressaltadas como diferenciais para o administrador. Além disso, o “E1” sublinha que a gestão de pessoas exige um conhecimento profundo sobre os desafios do ambiente de trabalho, especialmente em instituições públicas como a UFSC, onde aspectos relacionados à diversidade, burocracia e regulamentações legais complexas demandam atenção contínua.

Complementando essa visão, o “E2” aborda a comunicação como uma competência transversal, essencial para articular as diversas áreas da organização e fortalecer as relações interpessoais e institucionais. O entrevistado destaca que, em um ambiente acadêmico, a comunicação clara e assertiva é crucial para evitar ruídos que possam comprometer processos e decisões. Exemplos incluem a necessidade de transmitir informações de forma precisa em reuniões, relatórios ou no diálogo com docentes, técnicos administrativos e estudantes, considerando o contexto universitário como um espaço de alta complexidade e pluralidade de interesses.

Já o “E3” amplia o debate ao enfatizar a relevância do planejamento estratégico. De acordo com o entrevistado, o administrador precisa dominar ferramentas e métodos que permitam alinhar as ações administrativas aos objetivos institucionais de médio e longo prazo. Esse alinhamento inclui a análise de cenários internos e externos, o monitoramento de indicadores de desempenho e a formulação de estratégias que maximizem a eficiência e a eficácia organizacional.

Na visão do “E3”, o planejamento estratégico não é apenas um requisito técnico, mas uma competência que demanda visão sistêmica, antecipação de riscos e adaptação contínua às mudanças do ambiente.

O “E4”, por sua vez, confere centralidade à liderança como uma competência catalisadora, capaz de integrar as dimensões técnicas e humanas da gestão. O entrevistado ressalta que a liderança no contexto universitário requer mais do que uma posição hierárquica; trata-se de inspirar confiança, promover a coesão das equipes e atuar como mediador em situações de conflito. A liderança é vista como um elemento que transcende a administração de tarefas e processos, estimulando a criatividade, a inovação e a autonomia dos colaboradores.

Finalmente, o “E5” destaca a necessidade de uma visão sistêmica e analítica, com foco na gestão baseada em evidências. Esse entrevistado sublinha a importância de monitorar indicadores de desempenho, avaliar a eficácia dos processos organizacionais e adotar uma abordagem orientada por dados para a tomada de decisões. Exemplos incluem o uso de ferramentas de análise de dados para identificar gargalos em fluxos de trabalho ou medir a satisfação dos servidores e usuários dos serviços oferecidos pela UFSC. Igualmente, o “E5” salienta que a gestão eficiente de recursos – financeiros, materiais e humanos – é fundamental para garantir a sustentabilidade administrativa em um cenário de restrições orçamentárias e crescente complexidade institucional.

Quadro 12: Codificação dos Dados

Trecho do Discurso	Código Inicial	Categoria
“Entendo que não pode ser algo diferente do que a gestão de pessoas, no sentido de orientação e condução das pessoas”	Gestão de pessoas	Gestão de pessoas
“Aquelas qualidades associadas ao planejamento e processos decisórios devem ser valorizadas”	Planejamento decisório	Planejamento e processos decisórios
“Aquelas relacionadas à liderança, capacidade de mediação de conflitos, habilidades no que tange a relacionamento interpessoal e à capacidade de planejar”	Liderança; mediação de conflitos; relações interpessoais	Liderança; Mediação de conflitos; Relações interpessoais
“Relações humanas, liderança e tomada de decisão”	Relações humanas; tomada de decisão	Relações interpessoais; Planejamento

“Relações humanas, liderança e capacidade de antever cenários”	Liderança; antevissão de cenários	Liderança; Planejamento
“Capacidade em liderar e mediar conflitos, talvez sejam as principais competências de gestão ao meu ver.”	Liderança; mediação de conflitos	Liderança; Mediação de conflitos

Fonte: Autoria própria (2025)

Após codificação, os códigos foram agrupados em categorias quantificáveis pela frequência / menção à cada competência.

Quadro 13: Agrupamento e Frequência das Competências

Categoria	Subcategoria	Frequência	Descrição
Gestão de pessoas	Orientação e condução	2	Habilidade de gerir pessoas, orientar e conduzir equipes no cumprimento de metas institucionais.
Planejamento e processos	Tomada de decisão	2	Capacidade de tomar decisões estratégicas baseadas em análise de cenários e objetivos organizacionais.
Planejamento	Antevissão de cenários	1	Capacidade de prever desafios e planejar soluções preventivas.
Liderança	Inspiração e motivação	4	Competência para liderar equipes, influenciando positivamente e motivando os colaboradores.
Mediação de conflitos	Resolução de disputas	3	Habilidade de intermediar conflitos no ambiente de trabalho, promovendo soluções pacíficas e construtivas.
Relações interpessoais	Comunicação e empatia	3	Capacidade de se comunicar de forma eficaz, estabelecer conexões e promover um ambiente de trabalho colaborativo.

Fonte: Autoria própria (2025)

Quadro 14: Apresentação dos Resultados

Categoria Principal	Competências	Descrição
Gestão de Pessoas	Orientação e condução	Gerir, orientar e desenvolver equipes para atingir os objetivos institucionais.
Planejamento e processos	Tomada de decisão; antevissão	Planejar ações estratégicas e tomar decisões baseadas em análise de cenários.

Liderança	Inspiração; motivação	Motivar equipes e influenciar positivamente o ambiente de trabalho.
Mediação de conflitos	Resolução de disputas	Promover soluções para conflitos, mantendo um ambiente organizacional saudável.
Relações interpessoais	Comunicação; empatia	Estabelecer boas relações interpessoais, fomentando a cooperação e o diálogo entre os colaboradores.

Fonte: Autoria própria (2025)

A análise de conteúdo sobre as respostas que relacionam às competências de gestão requeridas aos administradores na UFSC, com as mais frequentes: Liderança, mediação de conflitos e relações interpessoais;

Dentre as competências mais destacadas pelos entrevistados, aspectos relacionados à gestão de pessoas emerge como um pilar central, refletindo a necessidade de habilidades voltadas para orientação, motivação e desenvolvimento de equipes, prevalecendo competências como liderança, mediação de conflitos e relações interpessoais, indicando a centralidade das habilidades humanas na gestão universitária.

A predominância dessas competências sugere que a administração pública em instituições de ensino superior exige não apenas capacidades técnicas, mas também forte atuação na condução de equipes, resolução de disputas e comunicação eficaz.

O cuidado em compreender as dinâmicas do ambiente de trabalho, marcado por uma diversidade de perfis e desafios, é apontado como um diferencial essencial para o êxito na função do administrador. Neste raciocínio, a habilidade de alinhar as necessidades individuais com objetivos institucionais surge como um fator crítico para o alcance de metas/objetivos organizacionais, com isso, a “*liderança*” torna-se um elemento catalisador, não apenas em gestão hierárquica, mas como uma competência capaz de inspirar confiança, promover a coesão da equipe e atuar de forma estratégica em situações de conflito e mudanças.

Ademais, como supracitado, as competências relacionadas à mediação de conflitos e às relações interpessoais apresentaram-se de forma recorrente nas entrevistas, refletindo a necessidade de um ambiente de trabalho colaborativo, onde a comunicação eficaz e a empatia são ferramentas fundamentais para a resolução de disputas e para a promoção de uma cultura organizacional saudável. A competência comunicativa, especialmente em contextos de alta complexidade como o da UFSC, é

vista como essencial para evitar “mal-entendidos”, fortalecer as relações interpessoais e garantir a fluidez nos processos de trabalho.

Em síntese, as competências associadas à gestão de pessoas supracitadas são identificadas como elementos indissociáveis do perfil do administrador na UFSC, apontando para a necessidade de um administrador que, além de habilidades técnicas, possua um forte componente humano e relacional. A complexidade do ambiente universitário exige que o administrador seja capaz de integrar essas competências de maneira harmônica e eficaz, garantindo que a instituição continue a cumprir sua missão acadêmica e administrativa com excelência. Este conjunto de competências, portanto, serve como um guia essencial para o desenvolvimento e a formação dos administradores na UFSC, com implicações diretas nas práticas de gestão e no aprimoramento da administração pública no contexto acadêmico.

4.3 COMO SÃO DESENVOLVIDAS AS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

Compreender como ocorre o desenvolvimento das competências de gestão dos ocupantes do cargo de Administrador na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) exige uma análise multifacetada, que articule dados empíricos, normativos e institucionais. Trata-se de um processo que combina diretrizes formais e experiências práticas, mas que também enfrenta obstáculos significativos.

Entre os principais desafios identificados estão a resistência a mudanças organizacionais e comportamentais, a escassez de recursos financeiros e humanos para ações formativas, a falta de articulação entre capacitação e objetivos institucionais, e a ausência de mecanismos sistemáticos de avaliação de impacto sobre as ações de treinamento e desenvolvimento (T&D). Esses fatores não apenas limitam a efetividade das estratégias de desenvolvimento, como também fragilizam a consolidação de uma cultura institucional voltada à aprendizagem contínua e ao aperfeiçoamento da gestão.

Este subitem atende ao item “b)” dos objetivos específicos da pesquisa — identificar como são desenvolvidas as competências de gestão dos ocupantes do cargo de administrador — e tem como foco mapear as estratégias, práticas e políticas voltadas ao desenvolvimento de competências, com ênfase nas experiências vivenciadas, nas diretrizes institucionais e nos instrumentos normativos que orientam essa trajetória.

A análise foi conduzida por meio de uma abordagem metodológica combinada, que incluiu entrevistas com servidores da área de desenvolvimento da PRODEGESP/UFSC, análise de respostas a itens específicos do questionário aplicado, e pesquisa documental em normativas institucionais e legais, como o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP/LND), a Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21/2021, e os Decretos nº 5.707/2006, nº 9.991/2019 e nº 10.506/2020. A partir desse conjunto de dados, foi realizada uma leitura crítica do processo de desenvolvimento de competências na UFSC, especialmente no contexto da Administração Central.

As ações formativas implementadas na instituição refletem, em grande medida, os direcionamentos das políticas nacionais de capacitação, como o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Essas políticas buscam promover a convergência entre as competências individuais dos servidores e os objetivos estratégicos das organizações públicas. No entanto, na prática institucional da UFSC, o desenvolvimento não é estruturado especificamente por cargo — como seria o ideal — mas ocorre majoritariamente por meio de ações generalistas, promovidas pela PRODEGESP e pela ENAP, com foco em conteúdos transversais e aplicáveis à gestão.

Os cursos ofertados abordam temas variados, que incluem desde legislação administrativa, gestão documental e orçamentária, até liderança, inovação, governança e gestão de equipes. Essas formações contribuem, em maior ou menor grau, para o fortalecimento das competências de gestão dos administradores, mesmo que não tenham sido originalmente concebidas para esse público específico. Os quadros 21 e 22 detalham as principais ações de T&D promovidas pela PRODEGESP e pela ENAP, respectivamente.

Quadro 15 – Ações de Capacitação PRODEGESP/UFSC

<u>Ação de T&D(Cursos e Oficinas)</u>	<u>Descrição Sintética</u>	<u>Objetivo Principal</u>
Oficina “Direito Administrativo Aplicado: Fundamentos para o Cotidiano do Servidor Público da UFSC”	Fundamentos de direito administrativo aplicados ao cotidiano da UFSC.	Capacitar servidores sobre a legislação administrativa e sua aplicação prática.
Gestão de Conflitos e Negociação	Técnicas para identificar e gerenciar conflitos no ambiente de trabalho.	Promover um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Gestão de Documentos	Organização, controle e padronização de documentos institucionais.	Garantir eficiência na gestão documental e conformidade com normas vigentes.
Redação Oficial	Práticas de redação formal para documentos institucionais.	Melhorar a clareza e a padronização de comunicações escritas.
Introdução ao Direito Público Voltado ao Cotidiano da UFSC	Introdução aos fundamentos do direito público relacionados à UFSC.	Fornecer base jurídica para decisões administrativas.
Gestão e aprimoramento de processos no contexto da UFSC	Análise e melhoria contínua de processos administrativos.	Otimizar procedimentos internos e reduzir ineficiências.
Liderança, Motivação e Gestão de Equipes na Gestão Universitária	Estratégias de liderança e gestão no contexto universitário.	Desenvolver habilidades de liderança e motivação para gestores.
Planejamento das Contratações Públicas e Execução Orçamentária no Âmbito da UFSC	Diretrizes para o planejamento de aquisições e controle financeiro.	Garantir conformidade e eficiência em contratações públicas.
Instrução Processual de Fase Preparatória de Licitações de Serviços	Procedimentos para elaboração de processos de licitação.	Assegurar licitações bem fundamentadas e em conformidade legal.

Fonte: Autoria própria (2025)

Quadro 16 – Cursos ENAP

<u>Ação de T&D (Cursos e Oficinas)</u>	<u>Descrição Sintética</u>	<u>Objetivo Principal</u>
Gestão de Equipes Híbridas e Desafios para a Cultura Organizacional	Aborda técnicas e estratégias para gerenciar equipes híbridas e alinhar a cultura organizacional às novas demandas.	Desenvolver habilidades para liderar e integrar equipes em diferentes modelos de trabalho.
Inovando na Gestão e Projetos	Explora práticas inovadoras para gestão de projetos no setor público.	Incentivar a inovação e eficiência na execução de projetos institucionais.
Matemática Financeira	Introdução a conceitos e ferramentas de análise financeira.	Apoiar decisões administrativas baseadas em cálculos financeiros.
Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos	Ensina métodos para acompanhar e controlar contratos administrativos.	Garantir eficiência e conformidade legal na gestão de contratos.
Boa Práticas em Contratos Terceirizados	Diretrizes para contratação e gestão de serviços terceirizados.	Minimizar riscos e assegurar qualidade nos contratos terceirizados.
Gestão de Projetos	Introdução a metodologias e ferramentas de gestão de projetos	Melhorar o planejamento, execução e monitoramento de projetos.

Era Digital, Planejamento Estratégico e Inovação na Gestão Pública	Explora tendências da era digital e estratégias de inovação.	Preparar gestores para desafios tecnológicos e estratégicos.
Gestão de Comportamento nas Organizações	Apresenta fundamentos do comportamento organizacional	Desenvolver a capacidade de gerenciar pessoas de forma eficaz.
Gestão da Inovação no Setor Público	Enfatiza práticas de inovação no ambiente público.	Promover melhorias contínuas em serviços e processos públicos.
Controles na Administração Pública	Técnicas para implementar controles internos na administração pública	Garantir transparência e eficiência nas operações administrativas.
Planejamento Governamental	Oferece ferramentas para estruturar planos governamentais	Melhorar a organização e execução de ações estratégicas.
Gestão Orçamentária e Financeira	Enfatiza a gestão de recursos financeiros e orçamentários	Garantir o uso eficiente dos recursos públicos.
Liderança e Gestão de Equipes	Aborda habilidades de liderança e gestão de equipes.	Fortalecer a capacidade de liderar equipes com eficácia.
Gestão de Conflitos e Negociação	Ensina técnicas de mediação e resolução de conflitos.	Promover um ambiente colaborativo e harmônico.
Introdução à Gestão e Apuração da Ética Pública	Apresenta princípios éticos para a gestão pública.	Reforçar a conduta ética no setor público.
Gestão de Equipes em Trabalho Remoto	Explora estratégias para liderar equipes remotamente.	Garantir produtividade e integração no trabalho à distância.
Gestão de Políticas Públicas para Pequenos Negócios – Aquisições Públicas	Aborda a integração de políticas públicas e aquisições.	Estimular o desenvolvimento de pequenos negócios através de compras públicas.
Gestão de Riscos em Processos de Trabalho	Ensina como identificar e mitigar riscos organizacionais.	Reduzir vulnerabilidades em processos internos.
Atuação Gerencial das Ouvidorias para Melhoria da Gestão Pública	Capacita gestores para o uso estratégico das ouvidorias.	Melhorar a gestão com base no retorno dos cidadãos.
Nova Lei de Licitações: Gestão Contratual	Apresenta atualizações sobre a Nova Lei de Licitações.	Capacitar servidores para cumprir os novos requisitos legais.
Fundamentos da Gestão da Logística Pública	Introduz conceitos básicos de logística no setor público.	Melhorar a organização e distribuição de recursos.
Estratégias de Logística na Administração Pública	Explora soluções estratégicas para logística pública.	Tornar os processos logísticos mais eficientes e sustentáveis.

Análise e Melhoria de Processos	Apresenta ferramentas para otimização de processos.	Aumentar a eficiência e reduzir desperdícios nas operações.
Contratações Públicas Sustentáveis	Oferece práticas de sustentabilidade em aquisições públicas.	Promover um impacto ambiental e social positivo nas contratações.
Administração Pública e Contexto Institucional Contemporâneo	Reflete sobre os desafios da administração pública moderna.	Atualizar gestores sobre tendências e demandas do setor.
Introdução à Gestão de Processos	Aborda o mapeamento e a gestão de processos organizacionais.	Melhorar a eficiência e a padronização dos processos.
Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público e o Sistema de Carreiras	Explora o alinhamento estratégico da gestão de pessoas com os objetivos institucionais.	Fortalecer a gestão de carreiras e o desempenho organizacional.
Auditoria de Gestão Documental para ser Auditado	Ensina métodos de auditoria em gestão documental.	Garantir conformidade e organização em processos documentais.
Introdução à Gestão de Riscos	Introdução aos fundamentos da gestão de riscos.	Identificar e tratar riscos no ambiente organizacional.
ForRisco – Gestão de Riscos para IES	Aplicação prática da gestão de riscos no contexto acadêmico.	Aumentar a segurança e eficiência em instituições de ensino.
Gerenciamento de Continuidade de Negócios na Administração Pública	Estratégias para assegurar operações em situações adversas.	Garantir a continuidade das atividades em crises ou emergências.
Introdução ao Pensamento de Futuros na Gestão Pública	Apresenta ferramentas para planejamento baseado em cenários futuros.	Preparar gestores para lidar com incertezas e tendências emergentes.
Modelo de Governança e Gestão – Gestaopublicagov.br	Introduz um modelo integrado de governança e gestão pública.	Melhorar a qualidade da gestão institucional.

Fonte: Autoria própria (2025)

A análise dos cursos disponíveis permite observar que, embora muitos deles não estejam vinculados a uma trilha formativa específica para o cargo de Administrador, sua aplicabilidade é evidente. A exemplo disso, destacam-se cursos como: “Gestão de Equipes Híbridas e Desafios para a Cultura Organizacional”, “Planejamento Governamental”, “Liderança e Gestão de Equipes”, “Gestão de Projetos”, “Instrução Processual de Fase Preparatória de Licitações de Serviços”, “Análise e Melhoria de Processos”, “Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público e o Sistema de Carreiras” e “Modelo de Governança e Gestão”. Essas ações não

apenas fortalecem conhecimentos técnicos, como também estimulam o desenvolvimento de competências interpessoais e estratégicas, essenciais para o exercício da gestão pública em ambientes complexos como o universitário.

As ofertas da ENAP, amplamente reconhecidas no cenário da administração pública federal, também representam uma contribuição importante, especialmente nas áreas de inovação, planejamento estratégico, gestão de riscos, comportamento organizacional e ética pública. Embora muitas formações apresentem uma abordagem generalista, seus conteúdos são plenamente aplicáveis à realidade da gestão universitária. O mesmo se aplica às ações promovidas pela PRODEGESP, como o curso “Liderança, Motivação e Gestão de Equipes na Gestão Universitária”, que atende às particularidades institucionais da UFSC.

Importa destacar, contudo, que os cursos são apenas uma dimensão do processo de desenvolvimento. Por mais relevantes que sejam, eles não devem ser vistos como solução isolada. Seu impacto depende de outros fatores estruturantes, como a existência de um ambiente institucional que incentive a aprendizagem, a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos e a valorização do desenvolvimento profissional contínuo. A falta de integração entre essas dimensões representa um risco à efetividade das ações de capacitação e ao próprio desempenho organizacional.

Desse modo, os desafios estruturais previamente citados tornam-se ainda mais evidentes. A resistência às mudanças, tanto em nível individual quanto institucional, dificulta a adoção de novas práticas e inovações. A limitação de recursos, por sua vez, compromete a oferta sistemática e diversificada de ações formativas. A ausência de mecanismos de avaliação que permitam medir o impacto das ações de T&D no desempenho dos servidores e na qualidade da gestão compromete o retorno institucional dos investimentos realizados. Esses fatores impõem a necessidade de uma abordagem mais estratégica, articulada e contínua para o desenvolvimento de competências.

Considerando as especificidades do cargo de Administrador na UFSC, é possível afirmar que o desenvolvimento das competências de gestão desses profissionais se apresenta como um processo complexo e em constante construção. Ele depende da articulação entre diretrizes nacionais, políticas institucionais, iniciativas de capacitação e experiências práticas no exercício da função.

Em suma, trata-se de um processo multidimensional que requer o alinhamento entre formação técnica, suporte organizacional e oportunidades concretas de aplicação, visando à formação de administradores públicos preparados para enfrentar os desafios contemporâneos e contribuir de maneira qualificada para a gestão universitária.

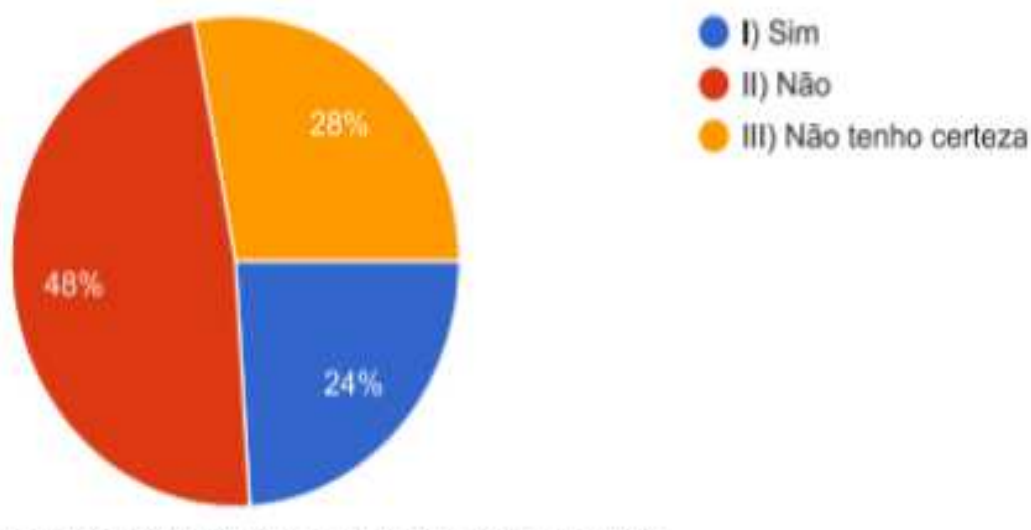
4.3.1 RESPOSTAS DOS ADMINISTRADORES - APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Com o intuito de atender ao objetivo específico “b)” da pesquisa “Conhecer como são desenvolvidas as competências de gestão dos ocupantes do cargo de administrador ” - este item apresenta e analisa os resultados obtidos por meio da aplicação dos questionários estruturados aos profissionais que integram o quadro do cargo de administrador da UFSC. As respostas fornecidas pelos administradores permitem captar a percepção desses servidores acerca de suas experiências como o desenvolvimento de competências de gestão.

A análise concentra-se nos dados consolidados nos gráficos 12, 13 e 14, os quais tratam, respectivamente, da frequência de participação dos administradores em ações de capacitação, dos principais meios pelos quais as competências são adquiridas ou aprimoradas, e da percepção quanto à efetividade dessas ações no contexto das suas atividades de gestão. Esses indicadores fornecem subsídios relevantes para compreender os mecanismos formais e informais de desenvolvimento profissional vivenciados pelos servidores, além de evidenciar lacunas, potencialidades e desafios que impactam o fortalecimento das competências necessárias ao pleno exercício do profissional administrador.

Os resultados analisados oferecem uma perspectiva concreta sobre as práticas vigentes no âmbito da UFSC, contribuindo para uma avaliação crítica dos processos de desenvolvimento, especialmente no que diz respeito ao planejamento de ações formativas, à promoção do aprendizado contínuo e ao alinhamento das competências individuais com os objetivos estratégicos institucionais. A partir dessa leitura, será possível identificar padrões, recorrências e oportunidades de melhoria voltadas ao aprimoramento da atuação dos administradores no contexto universitário.

Gráfico 12 - Expõe se a UFSC oferece oportunidades adequadas para o desenvolvimento das competências.



Fonte: Autoria própria (2025)

Tabela 14 - Frequências Absoluta X Relativa - quanto à UFSC oferecer oportunidades adequadas para o desenvolvimento de competências

Opção	Frequência Relativa	Frequência Absoluta
Sim	24%	12
Não	48%	24
Não tenho certeza	28%	14

Fonte: Autoria própria (2025)

Tabela 15 - Medidas estatísticas - quanto à UFSC oferecer oportunidades adequadas para o desenvolvimento de competências

Média Aritmética	16,67
Média Ponderada	2,24
Desvio - Padrão	5,25
Coeficiente de Variação	31,5%

Fonte: Autoria própria (2025)

A média ponderada em 2,24, considerando pesos para cada categoria (1 para “sim”, 2 para “não tenho certeza” e 3 para “não”), demonstrando que a maioria das respostas está mais próxima da opção “não” do que das demais alternativas.

As medidas de dispersão com um coeficiente de variação de 31,5% sugere uma dispersão moderada das respostas, mas não o suficiente para comprometer a tendência geral dos dados e, um desvio-padrão de 5,25 indicando que há uma

variação considerável nas percepções, o que pode refletir diferenças nos setores da instituição.

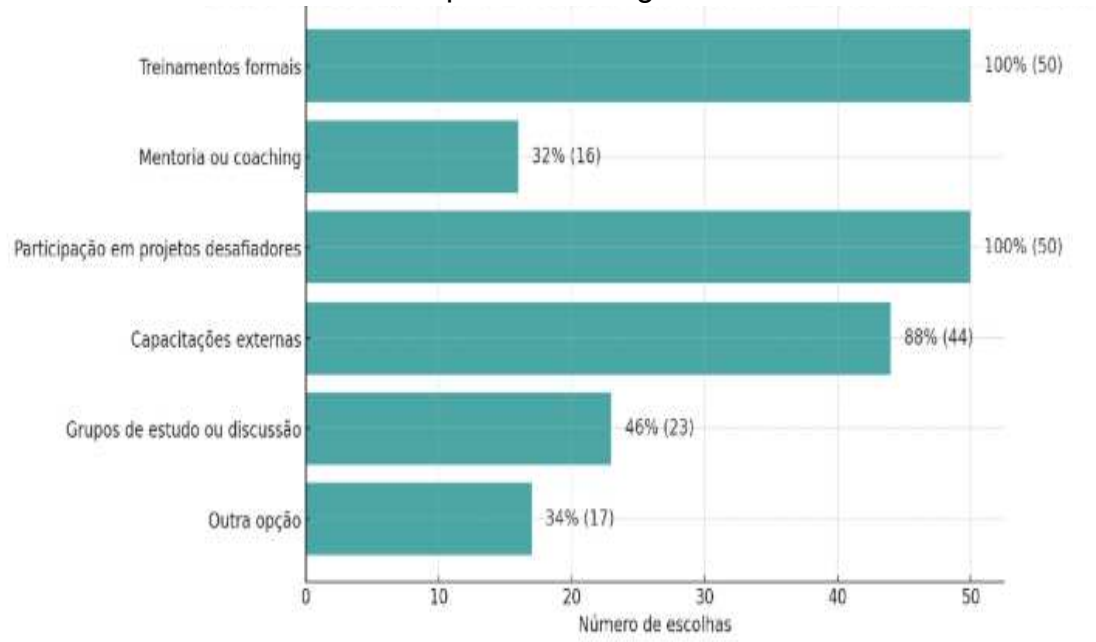
Os resultados indicam que a maior parte dos respondentes (48%) considera que a UFSC não oferece oportunidades adequadas para o desenvolvimento de competências, enquanto apenas 24% acreditam que sim. A média ponderada de 2,24 reforça essa predominância da percepção negativa.

Essa predominância da resposta negativa pode estar relacionada a fatores estruturais da universidade, como falta de políticas institucionais mais eficazes para desenvolvimento de competências, escassez de programas de capacitação ou uma possível desconexão entre as demandas profissionais e as oportunidades oferecidas.

Além disso, o fato de 28% dos participantes indicarem incerteza demonstra que há um contingente significativo de indivíduos que não possuem clareza sobre as iniciativas da UFSC. Isso pode indicar uma deficiência na comunicação institucional ou na transparência das oportunidades existentes.

A elevada taxa de insatisfação também sugere a necessidade de um diagnóstico mais aprofundado, com foco na escuta ativa dos servidores e na análise crítica das práticas atuais de capacitação. É fundamental identificar lacunas nos programas de formação, considerando as reais demandas do ambiente institucional. A partir disso, devem ser propostas ações concretas e estratégicas para aprimorar a qualificação e promover o desenvolvimento contínuo dos servidores.

Gráfico 13: Efetividade de programas e atividades de desenvolvimento de Competências de gestão



Fonte: Autoria própria (2025)

Tabela 16 - Frequências Absoluta X Relativa - quanto a quais tipos de programas ou atividades de desenvolvimento de competências de gestão são eficazes.

Atividade	Frequência Relativa	Frequência Absoluta
Treinamentos formais	100%	50
Mentoria ou coaching	32%	16
Participação em projetos desafiadores	100%	50
Capacitações / eventos externos	88%	44
Grupos de estudo ou discussão	46%	23
Outra opção	34%	17

Fonte: Autoria própria (2025)

Tabela 17 - Medidas estatísticas - quanto a quais tipos de programas ou atividades de desenvolvimento de competências de gestão são eficazes.

Média Aritmética	33,33
Média Ponderada	40,02
Desvio - Padrão	14,95
Coefficiente de Variação	44,85%

Fonte: Autoria própria (2025)

Os resultados demonstram uma clara inclinação dos participantes em relação a determinadas atividades de desenvolvimento de competências. Observa-se que

treinamentos formais e participação em projetos desafiadores foram unanimemente escolhidos, evidenciando a importância de abordagens estruturadas e experiências práticas para o aprimoramento das competências de gestão.

A terceira alternativa mais selecionada, cursos de capacitação externos (44 escolhas, 88%), reforça o interesse dos profissionais na qualificação contínua por meio de programas externos.

No entanto, atividades como mentoria ou coaching (16 escolhas, 32%) e grupos de estudo ou discussão (23 escolhas, 46%) foram menos selecionadas, sugerindo que os participantes podem não perceber essas metodologias como estratégias primárias de desenvolvimento.

Outro ponto relevante é a categoria “outras opções” (17 escolhas, 34%), que inclui menções a estágios, vivências organizacionais e jogos empresariais. Isso indica que parte dos participantes valoriza métodos alternativos de aprendizado e abordagens inovadoras.

As medidas de dispersão apresentadas revelam características importantes sobre a variabilidade das respostas em relação à eficácia dos programas de desenvolvimento de competências de gestão.

O desvio - padrão indica uma dispersão significativa em torno da média aritmética (33,33), sugerindo heterogeneidade nas percepções dos participantes, o qual reflete a divergência entre as atividades mais valorizadas e as menos selecionadas. O coeficiente de variação (44,85%) confirma a elevada variabilidade relativa dos dados, reforçando que os participantes não possuem consenso sobre a eficácia de todas as metodologias, destacando a necessidade de modelos de capacitação flexíveis que integram múltiplas abordagens.

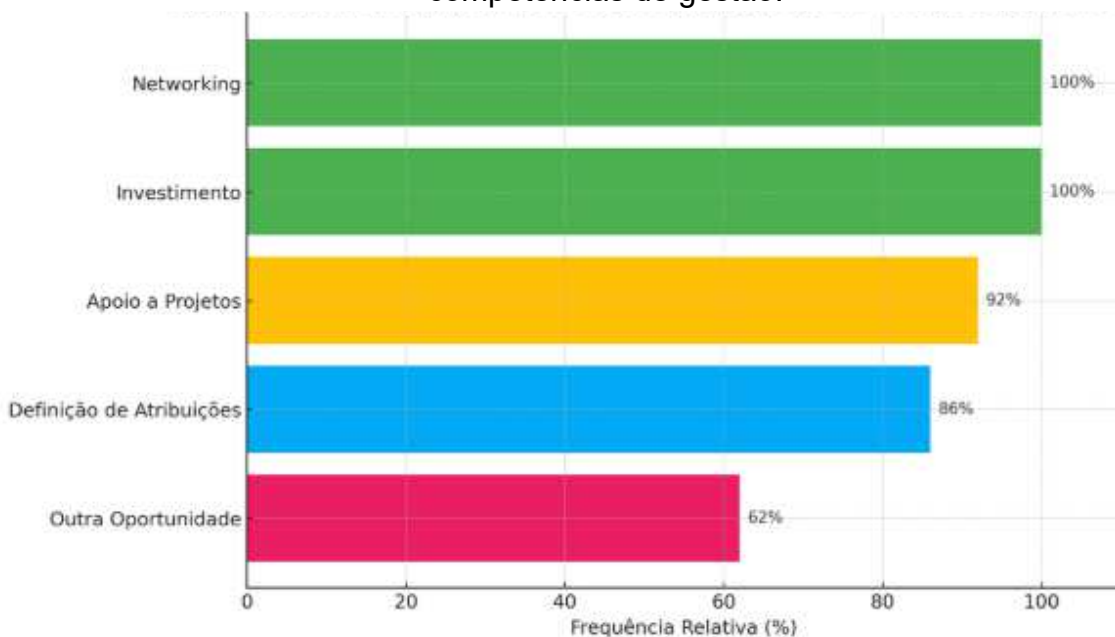
Em relação às medidas estatísticas de tendência central, comparando as médias, a diferença entre a média aritmética (33,33) e a ponderada (40,02) sugere que atividades com maior peso, influenciaram a elevação da média ponderada, indicando sua relevância central.

Portanto, os resultados sugerem que o desenvolvimento de competências gerenciais requer múltiplas abordagens, combinando elementos estruturados, experiências práticas e aprendizado contínuo. Programas institucionais de capacitação devem considerar essa diversidade e oferecer estratégias variadas, garantindo que diferentes perfis de profissionais possam se beneficiar de metodologias complementares.

Dessa forma, a pesquisa não apenas confirma a relevância de treinamentos formais e experiências desafiadoras, mas também aponta a necessidade de explorar novas abordagens e incentivar a adoção de estratégias menos convencionais, ampliando as possibilidades de desenvolvimento das competências de gestão.

Os resultados evidenciam que os participantes percebem treinamentos formais e desafios práticos como essenciais para o desenvolvimento de competências de gestão, enquanto outras estratégias são menos valorizadas. A dispersão dos dados indica que há variação na percepção da eficácia dos diferentes métodos, o que reforça a necessidade de modelos flexíveis e integrados de capacitação.²

Gráfico 14: Revela as oportunidades de melhoria para o desenvolvimento de competências de gestão.



Fonte: Autoria própria (2025)

² A adoção de múltiplas estratégias de T&D converge com a complexidade das competências exigidas no setor público. Segundo Brandão e Guimarães (2018), programas de desenvolvimento eficazes devem considerar a diversidade de estilos de aprendizagem, experiências prévias e contextos organizacionais. A flexibilidade metodológica contribuiu para que diferentes perfis profissionais se engajassem de forma mais significativa nos processos de qualificação, ampliando o impacto das ações formativas e promovendo maior aderência às necessidades institucionais.

Tabela 18 - Frequências Absoluta X Relativa - oportunidades de melhoria quanto ao desenvolvimento de competências de gestão.

Atividade	Frequência Relativa	Frequência Absoluta
Maior investimento em programas de desenvolvimento de competências	100%	50
Criação de oportunidades de networking e compartilhamento de boas práticas entre os administradores	100%	50
Melhoria na definição das atribuições e expectativas do cargo de administrador	86%	43
Maior apoio e recursos para implementar projetos de melhoria e inovação	92%	46
Outra oportunidade	62%	31

Fonte: Autoria própria (2025)

Tabela 19 - Medidas estatísticas - oportunidades de melhoria quanto ao desenvolvimento de competências de gestão.

Média Aritmética	44
Média Ponderada	90,2
Desvio - Padrão	7,01
Coefficiente de Variação	15,93 %

Fonte: Autoria própria (2025)

Pela média aritmética das frequências absolutas, cada categoria recebeu, em média, 44 indicações.

As opções “Maior investimento em programas de desenvolvimento de competências” e “Criação de oportunidades de networking e compartilhamento de boas práticas” foram as mais selecionadas, ambas alcançando 100% dos participantes. Esse dado evidencia um consenso sobre a necessidade de fortalecer iniciativas de capacitação e promover redes de colaboração entre administradores.

Já a “Melhoria na definição das atribuições e expectativas do cargo de administrador”, com 43 seleções (86%), destaca uma lacuna na clareza do papel do administrador dentro da organização. Essa questão se alinha com desafios comuns na gestão pública, como a falta de diretrizes precisas e o excesso de atribuições sem uma definição clara de responsabilidades.

A opção “Maior apoio e recursos para implementação de projetos de melhoria e inovação”, selecionada por 46 participantes (92%), reforça a demanda por suporte

institucional para a execução de mudanças e inovações. A necessidade de recursos pode estar ligada tanto à infraestrutura quanto à capacitação técnica e metodológica dos gestores.

A alternativa “Outra oportunidade”, que inclui sugestões como intercâmbios, estágios profissionalizantes e períodos de residência em outras organizações públicas, teve 31 seleções (62%). Esse percentual, embora menor em comparação às demais categorias, demonstra que há uma parcela significativa dos participantes que vê valor em experiências práticas como mecanismos essenciais para o desenvolvimento de competências.

Além disso, a criação de incentivos para projetos inovadores e oportunidades de aprendizado prático pode ser um diferencial estratégico para aprimorar a gestão pública. Assim, políticas institucionais que equilibrem essas demandas podem fortalecer significativamente a atuação dos administradores e a eficiência das organizações públicas.

O coeficiente de variação em 15,93% confirma que as respostas estão concentradas, mas com variações significativas em categorias menos citadas e, é possível inferir um consenso de que as médias elevadas indicam que as categorias pré-definidas são amplamente validadas.

4.3.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS - COMO SÃO DESENVOLVIDAS AS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

Com o intuito de atender ao objetivo específico “b)” desta pesquisa - “Conhecer como são desenvolvidas as competências de gestão do administrador”, - este item apresenta os resultados da análise de conteúdo realizada com os profissionais vinculados à área de T&D da PRODEGESP/UFSC. A abordagem nesta etapa da pesquisa permitiu captar, com maior profundidade, os significados atribuídos pelos participantes aos processos formais e informais que compõem a trajetória de desenvolvimento das competências de gestão no contexto institucional.

A análise de conteúdo das entrevistas buscou identificar as estratégias discursivas empregadas pelos entrevistados ao expressarem suas percepções sobre o desenvolvimento de competências de gestão dos ocupantes do cargo de

administrador na UFSC. As falas refletem diferentes perspectivas e enfatizam elementos que reforçam ou questionam a efetividade das políticas institucionais.

O entrevistado “E1” estrutura sua argumentação de forma normativa, destacando que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) funciona como um norteador geral, mas falha em atender às especificidades do cargo de administrador.

Seu discurso enfatiza a lacuna existente no desenvolvimento de competências diretamente associadas ao cargo, sugerindo que a formação acadêmica avançada (especialização, mestrado e doutorado) poderia suprir essa deficiência.

Entretanto, ele pontua que essa possibilidade encontra barreiras institucionais, como a burocracia envolvida na concessão da licença capacitação. Essa estratégia retórica visa evidenciar uma contradição entre a previsão legal e a realidade operacional.

O entrevistado “E2” adota uma abordagem mais cautelosa e generalista, evitando fazer afirmações categóricas sobre a efetividade da PNDP. Seu discurso, estruturado em torno da incerteza, reflete uma percepção de indefinição quanto ao impacto da política na formação dos administradores.

Essa construção discursiva sugere um distanciamento crítico, sem assumir uma posição conclusiva.

Já o entrevistado “E3” emprega um tom assertivo e crítico ao declarar que não há uma política específica para o cargo de administrador ou qualquer outro. Esse uso da negação absoluta enfatiza uma lacuna institucional e reforça a necessidade de uma abordagem diferenciada para o desenvolvimento de competências.

Seu discurso reflete uma perspectiva de descontentamento e frustração com a ausência de diretrizes mais detalhadas.

O entrevistado “E4”, por sua vez, adota uma perspectiva otimista e progressista, destacando que o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) está no caminho certo, ainda que existam aspectos a serem aprimorados.

Seu discurso emprega um tom conciliador, reconhecendo avanços, mas sem ignorar desafios. Esse tipo de argumentação busca equilibrar críticas e elogios, construindo uma visão mais moderada da situação.

O entrevistado “E5” retoma a posição do “E2” ao enfatizar que a PNDP é apenas um norteador e não atende a casos específicos. Essa repetição de ideias reforça a noção de que a política atual não proporciona um suporte adequado para o

desenvolvimento de competências específicas dos administradores. A estrutura de sua fala sugere um reconhecimento da limitação da política sem, no entanto, propor alternativas concretas.

A partir dessas análises, observa-se que os entrevistados utilizam diferentes estratégias retóricas para expressar suas percepções. Enquanto alguns enfatizam lacunas e limitações (E1, E3, E5), outros adotam um tom mais equilibrado ou indefinido (E2, E4). Essas variações no discurso refletem a complexidade do tema e a necessidade de um debate mais aprofundado sobre o desenvolvimento de competências no contexto da UFSC.

Quadro 17 - Codificação dos Dados - Análise de Conteúdo - Como são desenvolvidas as competências de gestão

Trecho do Discurso	Código Inicial	Categoria
“A política nacional de desenvolvimento de pessoas é o norteador das ações de planejamento quanto ao desenvolvimento de pessoas”	PNDP como diretriz	Políticas Institucionais de Desenvolvimento
“Não há uma política específica para o cargo de administrador ou qualquer outro”	Ausência de especificidade	Limitações e Desafios
“A lacuna quanto às ações para o desenvolvimento associadas a cargos específicos se dará por processos de formação (especialização, mestrado e doutorado)”	Qualificação acadêmica como meio	Formação Acadêmica e Continuada
“O PDP está no caminho do êxito, pois tem instituições que não têm esse programa”	Reconhecimento do avanço do PDP	Impacto na Prática Profissional
“A PNDP é apenas o norteador quanto aos processos desenvolvimento, não atingindo casos específicos”.	Generalidade da PNDP	Políticas Institucionais de Desenvolvimento

Fonte: Autoria própria (2025)

Quadro 18 - Agrupamento e Frequências

Categoria	Subcategoria	Frequência	Descrição
Políticas Institucionais de Desenvolvimento	PNDP como diretriz geral	3	Política nacional atua como norteador, mas sem ações específicas
Formação Acadêmica e Continuada	Qualificação por mestrado e doutorado	2	Desenvolvimento depende de formação acadêmica externa
Capacitação e Treinamento	Falta de cursos específicos	1	Oferta de capacitação não segmentada por cargo

Limitações e Desafios	Ausência de políticas direcionadas	3	Falta de diretrizes voltadas exclusivamente para administradores
Impacto na Prática Profissional	PDP reconhecido, mas com desafios	1	Programa de desenvolvimento possui avanços, mas ainda há lacunas

Fonte: Autoria própria (2025)

Quadro 19 - Apresentação dos Resultados

Categoria Principal	Competências Relacionadas	Descrição
Políticas Institucionais de Desenvolvimento	PNDP como diretriz geral	Política nacional atua como guia, mas sem abordagens específicas para administradores
Formação Acadêmica e Continuada	Qualificação acadêmica	Desenvolvimento ocorre por meio de pós-graduações e formação continuada
Capacitação e Treinamento	Ausência de cursos específicos	Falta de oferta de capacitações direcionadas ao cargo
Limitações e Desafios	Dependência de iniciativa individual	O desenvolvimento das competências fica a cargo do próprio servidor
Impacto na Prática Profissional	PDP parcialmente eficaz	Programa apresenta avanços, mas carece de ajustes para atender melhor os administradores

Fonte: Autoria própria (2025)

A análise realizada evidencia uma lacuna significativa na estrutura institucional voltada para o desenvolvimento das competências dos administradores na UFSC. Os dados coletados revelam que, embora a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) forneça diretrizes gerais, sua aplicabilidade ao contexto específico do cargo de administrador é limitada.

Essa constatação aponta para a necessidade de uma abordagem mais segmentada, que contemple as especificidades das atribuições desse profissional no ambiente universitário.

Um dos principais desafios identificados é a forte dependência da qualificação formal como meio de desenvolvimento profissional. O investimento em formação acadêmica, por meio de cursos de pós-graduação lato sensu e stricto sensu, emerge como uma estratégia predominante entre os servidores, mas encontra entraves institucionais, tais como a rigidez burocrática para concessão de licenças capacitação

e a falta de apoio financeiro ou logístico adequado. Esse cenário sugere a necessidade de revisão das políticas de incentivo à capacitação, a fim de torná-las mais acessíveis e eficazes para o desenvolvimento das competências essenciais ao cargo.

Ademais, a carência de programas de capacitação voltados especificamente para os administradores representa um obstáculo adicional ao aprimoramento das competências exigidas para a gestão pública em uma instituição de ensino superior.

A oferta de treinamentos segmentados, alinhados às demandas práticas da administração universitária, é fundamental para suprir essa deficiência. A implementação de programas internos de capacitação, desenvolvidos com base nas reais necessidades dos administradores, permitiria um aprimoramento mais direcionado e eficaz.

Outro aspecto relevante da análise é a percepção divergente dos entrevistados quanto à efetividade do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). Enquanto alguns reconhecem avanços institucionais, outros apontam desafios estruturais que comprometem a aplicação prática das diretrizes estabelecidas. Isso reforça a necessidade de um monitoramento mais rigoroso das políticas implementadas, garantindo que sejam efetivamente aplicadas de maneira coerente com as demandas internas da instituição.

Diante desse contexto, torna-se imprescindível a formulação de estratégias institucionais que promovam uma maior articulação entre os programas de capacitação existentes e as necessidades dos administradores. Para isso, sugere-se a criação de mecanismos que garantam a participação ativa dos servidores na definição das políticas de desenvolvimento de competências, bem como o estabelecimento de parcerias com instituições de ensino para a oferta de formação continuada adaptada à realidade da gestão universitária.

Logo, a construção de um ambiente institucional mais favorável ao desenvolvimento de competências deve estar ancorada em uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem contínua e o aprimoramento profissional. Isso exige não apenas uma revisão das normativas existentes, mas também a implementação de práticas inovadoras que fortaleçam a capacitação dos administradores e ampliem suas possibilidades de atuação de forma estratégica e eficaz.

Diante do exposto, é possível inferir que: o desenvolvimento de competências de gestão dos administradores na UFSC ocorre predominantemente por meio da PNPD, que atua como diretriz ampla, mas sem direcionamento específico para o cargo de administrador; o desenvolvimento se dá pela qualificação formal, por meio de programas *latu sensu* “especialização” e *strictu sensu* (mestrado e doutorado), emerge como alternativa essencial, embora dependa da iniciativa dos próprios profissionais servidores e tenha restrições institucionais, devido principalmente às dificuldades horários especiais ou mesmo licenças para formação ou licença capacitação; apesar de avanços institucionais, ainda há desafios estruturais na implementação de programas de capacitação específicos para administradores; o PDP, embora bem avaliado por alguns entrevistados, ainda precisa ser aprimorado para atender às demandas internas.

4.4 DISCUSSÃO

Os subitens 4.2 e 4.3 trouxeram à tona, perspectivas complementares sobre o desenvolvimento das competências de gestão dos administradores, abordando respectivamente, as bases teórico - conceituais que fundamentam a formação dos administradores e os contextos práticos observados na pesquisa. Enquanto o primeiro explorou modelos que orientam a construção dessas competências, o segundo direcionou o olhar para realidade operacional, identificando desafios, práticas e percepções coletadas nos ambientes organizacionais da UFSC, notadamente, junto à administração central. Este subitem 4.4 tem como intuito discutir a essência daquilo que foi apresentado nos subitens 4.2.e 4.3 para sua devida triangulação de cujo teor será abordado no subitem 4.5 e posterior resposta ao objetivo específico “c)” “mapear os pontos fortes e fracos inerentes a como são desenvolvidas as competências de gestão”.

4.4.1. INTERSECÇÃO DOS DADOS COLETADOS E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A pesquisa sobre o desenvolvimento de competências dos profissionais administradores no âmbito da UFSC revelou aspectos importantes acerca das dinâmicas, desafios e oportunidades relacionadas à gestão por competências na administração pública federal. Com base no referencial teórico descrito e nos resultados obtidos com o presente estudo, esta seção discute as principais descobertas, relacionando-as com a literatura existente e propondo recomendações.

O treinamento e o desenvolvimento de competências dos profissionais revelam uma educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada instituição, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo administrativo, podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da instituição de ensino superior.

Um conceito mais amplo e mais próximo de uma visão estratégica acerca do treinamento é o de Carvalho e Lickfeld (2023). Segundo o autor, “treinamento e o desenvolvimento de competências são processos sistemáticos para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em melhorias de adequação entre as características dos colaboradores e as exigências dos papéis funcionais”.

Ora, percebe-se que desta feita o treinamento e o desenvolvimento de competências não são vistos tão somente como uma adaptação simplória do trabalhador ao cargo, mas sim como umas atividades responsáveis por somatizar as pessoas de novas habilidades, conceitos e atitudes que deverão contribuir para a redução da lacuna entre as características dos empregados e as exigências dos cargos administrativos educacionais.

Os entrevistados enfatizaram que estas competências não só promovem a eficiência operacional, mas também promovem um ambiente de trabalho, ou seja, mais colaborativo e orientado para os resultados definidos anteriormente nos objetivos específicos.

Os pontos fortes do PNDP incluem a estruturação sistemática do planejamento e desenvolvimento de recursos humanos, ênfase na gestão baseada em competências e na introdução de uma nova cultura de desenvolvimento dentro da UFSC. Desta feita, os inquiridos identificaram áreas a melhorar, incluindo a necessidade de uma adaptação mais eficaz das universidades às necessidades locais, de uma maior integração nas estratégias organizacionais administrativas educacionais e de uma implementação mais robusta e autônoma das políticas propostas.

Embora existam aspectos positivos no PNDP, sua implementação na UFSC desperta a consciência sobre a resistência cultural às mudanças, a complexidade do ambiente universitário, as restrições financeiras e estruturais à educação continuada e a importância do PNDP.

Fortalecer os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas voltado para ampliação das suas competências na atuação na instituição de ensino superior, destacados pelos desafios realçados nas importâncias das estratégias de adaptação e do apoio contínuo para garantir as implementações mais sustentáveis do PNPD.

Além das habilidades competências técnicas específicas da área educacional, como gestão acadêmica, as habilidades interpessoais e de liderança foram destacadas como as mais importantes para os administradores da UFSC.

A capacidade de liderar equipes, mediar conflitos, administrar o tempo de forma eficaz e desenvolver estratégias de longo prazo é fundamental para enfrentar os desafios complexos de um ambiente universitário e alcançar efetivamente os objetivos organizacionais.

Identificou-se que existe uma lacuna significativa entre a necessidade percebida de desenvolvimento contínuo de competências de gestão na UFSC e os recursos disponíveis para apoiar esse desenvolvimento.

Os entrevistados enfatizaram a importância do investimento adicional em programas de desenvolvimento de competências específicas, adaptados às necessidades específicas das suas universidades, e descobriu-se que os administradores e gestores estavam mais envolvidos. Destaca-se a falta de apoio adequado, relatada nas entrevistas que são vistas como uma barreira à eficácia dos esforços de desenvolvimento de competências nas instituições educativas.

Com base nas entrevistas realizadas, foram recomendadas diversas melhorias para potencializar o desenvolvimento de competências de gestão na UFSC. Isso inclui o alinhamento das atividades de desenvolvimento de competências às necessidades específicas das universidades, a revisão estratégica das políticas de desenvolvimento de talentos para melhor alinhamento com os objetivos organizacionais e o Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade (PPGAU) e a Escola de Pós-Graduação em Administração.

Essas melhorias são essenciais para promover uma gestão mais eficiente e adaptativa na UFSC e permitir que os administradores enfrentem os desafios complexos do ambiente universitário moderno.

A partir deste ano, analisam-se os conceitos mais recentes de treinamento e o desenvolvimento de competências dos profissionais, caracterizados nas entrevistas, por identificarem o contexto apresentado já relatado do déficit de treinamento e

desenvolvimento de pessoas como uma poderosa ferramenta para alcance dos objetivos individuais e organizacionais neste estudo.

Marras (2021, p. 133) considera que o “treinamento e o desenvolvimento de competências dos profissionais, são processos de assimilação cultural a curto prazo que objetivam repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Para compreender melhor o processo de treinamento e desenvolvimento das competências na instituição abordado nas entrevistas, é conveniente estudar, primeiramente, o conceito de processo. Um processo seria uma sequência específica de atividades no tempo e no espaço, com início e fim visivelmente identificados. Desta feita, toda atividade relevante em uma organização faz parte de algum processo (GONÇALVES *et al*, 2017).

No que tange ao treinamento e desenvolvimento das competências, a terminologia utilizada por cada autor pode variar em uma ou mais etapas. Porém, o conteúdo de cada um dos estágios permanece o mesmo. Atualmente, os programas de treinamento e desenvolvimento das competências, utilizados pelas organizações de ensino superior seguem um fluxo dividido em quantas etapas: diagnóstico, programação, execução e avaliação (MARRAS, 2021, p. 137).

Este conceito mais recente aborda uma característica importante do treinamento e o desenvolvimento de competências dos profissionais como: a assimilação cultural. Sendo assim, além de proporcionar conhecimentos e habilidades relacionados ao desempenho dos papéis funcionais, o treinamento possibilita que os responsáveis pela gestão de pessoas absorvam parte da cultura organizacional, isto é, um conjunto de valores, atitudes e crenças particulares a cada organização de ensino superior.

De forma mais detalhada, observa-se que o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada colaborador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um. Todos nós somos possuidores de uma bagagem de conhecimentos, habilidades e atitudes referentes à trajetória particular de cada um. Essa “bagagem” constitui o “CHA individual” que deve estar em consonância com posição ocupada em uma estrutura organizacional e com as responsabilidades devidas, em relação às exigências do cargo ocupado podem ser corrigidas por meio de treinamento (ALVES, 2017, p. 33-34).

Esta abordagem considera que o colaborador seja alguém único, possuidor de um aspecto moldado pela trajetória singular de cada um. Além disso, ressalta-se que a ferramenta capaz de alterar esse aspecto é o treinamento das suas competências, que devem ser utilizadas quando são necessários suprir as demandas existentes entre as características dos colaboradores e as exigências dos cargos administrativos educacionais. Somente quando estas demandas tiverem sido atendidas, os colaboradores poderão desenvolver suas funções da forma mais eficiente e eficaz possível.

Por fim, observa-se um conceito que retrata com precisão a forma com a qual as empresas estão lidando com o treinamento:

Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma forma de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações (CHIAVENATO, 2021, p.67).

Esta é a visão que as instituições de ensino superior bem sucedidas têm do treinamento das competências dos colaboradores, sendo uma fonte de lucratividade. No passado, o treinamento das competências era visto como um custo pesado para as organizações de ensino. Atualmente, investe-se em treinamento das competências, pois, como exposto, o treinamento é o responsável pela formação do capital intelectual. Este por sua vez, constitui-se na maior vantagem competitiva que as instituições de ensino superior podem ter. Uma vez que o capital intelectual é formado pelas pessoas que pensam, desenvolvem e criam os produtos e serviços ofertados pelas organizações.

Visto o conceito de treinamento das competências demonstradas nas entrevistas relatadas, analisa-se agora o desenvolvimento de pessoas, buscando compreendê-lo para que seja possível identificar as semelhanças e divergências entre ele e o treinamento:

O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro [...]. por educação queremos significar as atividades de desenvolvimento pessoal que estão relacionadas com os processos mais profundos de formação da personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento, do que

com a repartição de um conjunto de fato e informações a respeito de habilidades motoras ou executoras. O desenvolvimento está mais focado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual (ALMEIDA e SOUZA, 2020, p. 49).

Da definição do autor extraem-se alguns pontos importantes. O desenvolvimento está relacionado com a educação, por conseguinte, não é um processo de curto prazo, imediato, é uma atividade que se desenvolve ao longo do tempo, daí a orientação para o futuro mencionada pelo autor. Outro fato é o de que o desenvolvimento contribui para a formação da personalidade, sendo assim, mais uma vez ressalta-se que não é um processo imediato, uma vez que alterações profundas na personalidade só podem ser produzidas num maior horizonte de tempo.

Dutra (2022, p. 130), apresenta o conceito de desenvolvimento profissional relacionado ao de valor agregado à organização:

O desenvolvimento profissional pode ser entendido como o aumento da capacidade da pessoa em agregar valor para a organização. A maior capacidade das pessoas em agregar valor está ligada à capacidade da pessoa em lidar com atribuições e responsabilidade de maior complexidade. (DUTRA, 2022).

Sendo assim, à medida que o indivíduo aumenta a sua capacidade de agregar valor à instituição de ensino superior, ele se desenvolve profissionalmente. Esse aumento da capacidade de agregar valor ocorre quando o indivíduo passa a assumir atividades em níveis cada vez mais complexos.

Outra abordagem é a de Araújo e Garcia (2020, p. 77), de acordo com eles, o “desenvolvimento está relacionado à melhoria e, no nosso caso, esta melhoria associada às ousadias conscientes, à velocidade nos processos decisórios, às habilidades, conhecimentos, atitudes e valores éticos”. Ora, percebe-se que o caráter do desenvolvimento é bastante amplo, influenciando, inclusive, valores éticos.

Estabelecidos os conceitos de treinamento e desenvolvimento das competências, são importantes de forma comparativa essas atividades, uma vez que esses termos são muitas vezes utilizados como sinônimos. Porém, tratá-los desta forma não é correto.

O treinamento é utilizado para possibilitar o homem a realizar tarefas

específicas, enquanto o desenvolvimento oferece macro visão do negócio, orientando para o médio e longo prazo (MARRAS, 2021, p. 158).

Sendo assim, verifica-se o treinamento como algo mais específico, e o desenvolvimento como uma atividade mais ampla. Esta definição está em consonância com a de outros autores, como se verifica,

O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão requeridas (CHIAVENATO, 2020, p. 367).

Para consolidar o entendimento acerca dos pontos distintos entre o treinamento e desenvolvimento das competências observa-se outra afirmação:

[...] a divergência observada entre treinamento e desenvolvimento das competências[...] e que o primeiro está voltado para o condicionamento da pessoa no sentido da execução de tarefas, as quais devem ser bem definidas. Já o outro está dirigido ao crescimento da pessoa no nível do conhecimento, da habilidade, atitudes e valores éticos, de modo que possa desempenhar, seu papel da melhor forma e com níveis crescentes de complexidade (ARAÚJO e GARCIA, 2020, p. 77).

Por conseguinte, no que tange às diferenças entre treinamento e desenvolvimento das competências, conclui-se que o treinamento é voltado para as tarefas específicas do cargo que a pessoa ocupa, sendo orientado para o curto prazo, já o desenvolvimento das competências se refere a um processo mais amplo, que a assimilação cultural, aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, transformações na personalidade das pessoas e incorporação de novos valores éticos, além disso, ele é orientado para o médio e o longo prazo.

Com o objetivo de concluir o estudo específico apresentado nas entrevistas expostas sobre os conceitos de treinamento e desenvolvimento das competências evidenciadas, são imprescindíveis e tecer alguns comentários acerca das características semelhantes que esses processos apresentam.

Segundo Madruga (2017, p.36), “treinamento e desenvolvimento das

competências constituem processos de aprendizagem”. Sendo assim, embora possuam objetivos distintos, treinamento e desenvolvimento são atividades realizadas através da aprendizagem. Outro ponto importante é que eles podem compartilhar técnicas comuns.

Sobre a importância das competências de gestão para o desempenho eficaz dos profissionais administradores nos espaços da UFSC, os entrevistados relataram que sem gestão a universidade não anda, vejo como sendo um “quarto” pilar da universidade: ensino, pesquisa, extensão e “gestão”. Muitos problemas ocorrem na universidade por falta de gestão / administração. Processos acabam não sendo concluídos por entraves burocráticos, o que é normal para administração pública, porém, problemas de gestão acabam por travar processos que em muitas vezes provocam até mesmo a descontinuidade do serviço prestado.

Em muitas situações ocorrem problemas num nível estratégico na tomada de decisões quanto à alocação dos administradores em vagas compatíveis com as atribuições do cargo, acarretando em problemas de profissionais em espaços laborais puramente operacionais e por vezes, profissionais sem a devida qualificação ocupando alguma vaga a qual seria mais apropriada ao profissional administrador, ou seja, um problema de gestão de pessoas.

O entrevistado não identificou uma relação direta e objetiva entre a importância para o desenvolvimento de competências e o desempenho eficaz dos administradores. A Dinâmica relativa às ações de gestão de pessoas voltadas para T&D e à formação do servidor.

De acordo com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da UFSC, objetivo é sistematizar a etapa de planejamento e desenvolvimento para as organizações tendo em vista a melhoria dos serviços prestados pelas organizações do poder executivo federal. A política nacional de desenvolvimento de pessoas é o norteador das ações de planejamento quanto ao desenvolvimento de pessoas. Promove considerando as ações de capacitações que, por mais que apresentem um viés geral, sem delimitar em cargos em cargos específicos, no caso em tela, para o cargo de administrador....Na minha visão, a lacuna quanto às ações para o desenvolvimento associadas a cargos específicos por cargo se dará por

processos de formação (especialização, mestrado e doutorado), o que fica impossibilitado por mais que esteja na lei (licença capacitação por exemplo). Considerando que a PNDP é apenas o norteador quanto aos processos de desenvolvimento, não atingindo casos específicos.

Uma tentativa do governo federal em introduzir uma visão geral, abrangendo o serviço público federal como um todo do poder executivo, a cultura do desenvolvimento e a gestão por competências.

As competências de gestão mais importantes para os profissionais administradores nos espaços da UFSC, em primeiro lugar vem gestão de pessoas, considerando que ninguém consegue trabalhar sozinho e capacidade de orientação e condução das pessoas; aquelas associadas ao planejamento; gestão de processos que envolve também o processo decisório (considerando a capacidade em lidar com as prioridades e demandas e seus impactos).

Em outra exposição, o entrevistado apresentou sobre a competência: “A ideia da gestão por competência, a tentativa de trazer uma nova cultura, o olhar de desenvolvimento e não só de capacitação, mostra que precisa ousar.”

Sobre as melhorias expostas nas entrevistas, realização de ações por parte da escola de gestores no intuito de tornar efetiva a formação, o acesso à formação dos gestores por meio do PPGAU é de suma importância. A política está mais aprimorada, “porém nós da área de desenvolvimento não temos estrutura para desenvolver a política”.

Em um determinado apontamento...”considerando que os profissionais do cargo de administrador são por essência formados e preparados para gerir micro e macroambientes organizacionais, entendo que seria importante ações de T&D voltadas aos administradores tendo em vista até mesmo o nº de vagas atualmente distribuídas ao cargo”.

4.4.2 PERSPECTIVA E CONDIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO AOS ADMINISTRADORES DA UFSC

Desafio da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) - A implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) na UFSC tem sido atravessada por desafios estruturais e operacionais. Embora a PNDP represente um marco normativo relevante para o aprimoramento da gestão de

peessoas no serviço público, sua aplicação na universidade tem sido limitada por barreiras institucionais e burocráticas. Os entrevistados apontaram uma dissociação entre as diretrizes nacionais e as particularidades do contexto universitário, evidenciando a necessidade de maior autonomia para adaptação das diretrizes do PNDP às especificidades organizacionais da UFSC. Esse descompasso sinaliza a urgência de revisões estratégicas na formulação e execução do programa, a fim de garantir maior aderência às demandas institucionais e promover um desenvolvimento de competências mais alinhado à realidade dos servidores.

A estruturação sistemática do PNDP, com enfoque na gestão por competências e na qualificação dos servidores, representa um avanço significativo na gestão de pessoas. No entanto, a pesquisa revelou que a efetividade do programa ainda está condicionada à capacidade da universidade de integrar suas diretrizes às estratégias institucionais de forma mais orgânica e flexível. A implementação autônoma e contextualizada das políticas propostas desponta como um fator determinante para maximizar os impactos positivos do PNDP, exigindo uma articulação mais estreita entre os gestores e os formuladores da política.

A análise dos dados indicou que a implementação do PNDP enfrenta uma série de entraves estruturais e culturais. Entre os principais desafios, destacam-se a resistência à mudança organizacional, a complexidade do ambiente universitário, as restrições orçamentárias e a limitada oferta de programas de capacitação continuada. Além disso, a ausência de uma cultura consolidada de desenvolvimento profissional contínuo compromete a plena adesão ao programa. Esses desafios demandam estratégias adaptativas e suporte institucional efetivo para garantir a sustentabilidade e a efetividade das ações de desenvolvimento de competências.

Competências de Gestão mais Importantes - A gestão universitária no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), especialmente na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), exige um conjunto diversificado de competências que vão além dos conhecimentos técnicos específicos. Os desafios contemporâneos da administração pública demandam profissionais capazes de integrar habilidades interpessoais e de liderança com a gestão estratégica e operacional. Nesse cenário, a capacidade de tomar decisões fundamentadas, mediar conflitos e administrar o tempo de maneira eficiente emerge como um diferencial essencial para garantir a efetividade e a sustentabilidade das ações institucionais.

Os entrevistados ressaltaram que, em um ambiente universitário dinâmico e marcado pela complexidade das interações institucionais, a liderança eficaz não se limita à condução hierárquica, mas envolve também a capacidade de inspirar equipes, fomentar a colaboração e estimular um clima organizacional propício à inovação. A gestão do tempo, por sua vez, foi destacada na opção aberta do questionário, como um elemento crítico para a maximização da produtividade, uma vez que administradores lidam constantemente com múltiplas demandas, prazos e a necessidade de alinhar prioridades institucionais com as expectativas da comunidade acadêmica.

No mesmo nível de relevância / peso, os processos de comunicação foram identificados como um fator de peso no contexto da gestão universitária. A clareza na transmissão de informações, a transparência na tomada de decisões e o estabelecimento de canais eficientes de diálogo entre os diversos atores institucionais são fundamentais para o fortalecimento da governança e da legitimidade das ações administrativas.

Além disso, a tomada de decisões estratégicas constitui um dos pilares fundamentais para o sucesso da administração universitária. Em um ambiente em que os recursos são limitados e as demandas crescentes, a habilidade de analisar cenários, antever desafios e implementar soluções inovadoras é crucial para a sustentabilidade das políticas institucionais. Nesse sentido, o desenvolvimento de uma visão prospectiva torna-se indispensável, permitindo que gestores antecipem tendências, identifiquem oportunidades e promovam ações alinhadas aos objetivos de longo prazo da universidade.

A mediação de conflitos, outro aspecto amplamente enfatizado pelos entrevistados, revela-se imprescindível para a construção de um ambiente organizacional equilibrado e produtivo. Em um espaço acadêmico no qual coexistem múltiplos interesses, perspectivas e áreas de atuação, o administrador deve atuar como um facilitador do diálogo, promovendo a convergência de ideias e a resolução pacífica de divergências. Tal habilidade contribui para a construção de relações institucionais mais sólidas e para a implementação eficaz de políticas e programas administrativos.

Dessa forma, a atuação do administrador na gestão da UFSC depende de uma série de competências inter-relacionadas que vão além do conhecimento técnico. A articulação entre estratégias bem fundamentadas, gestão eficaz de recursos,

resolução proativa de problemas, liderança inspiradora e comunicação eficiente compõe o alicerce para um modelo de gestão pública universitária alinhado às demandas contemporâneas e às exigências da educação superior no Brasil.

Avaliação das Competências de Gestão Atuais (avaliação das competências na prática) - A gestão universitária exige um conjunto abrangente de competências que vão além do conhecimento técnico e operacional. No contexto da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), os administradores enfrentam desafios que requerem habilidades multifacetadas para lidar com a dinamicidade das atividades acadêmicas, administrativas e institucionais. A avaliação das competências de gestão na prática revela que, além das capacidades técnicas, são as habilidades interpessoais e a capacidade de liderança que se destacam como diferenciais para o sucesso na administração universitária.

Os entrevistados apontaram que a mediação de conflitos é uma das competências mais relevantes para garantir a harmonia institucional e a resolução eficaz de divergências entre servidores, discentes e demais atores da comunidade acadêmica. Nesse sentido, a habilidade de negociação e a capacidade de construir consensos aparecem como elementos essenciais para evitar entraves administrativos e promover um ambiente organizacional mais produtivo.

Outro aspecto enfatizado foi a tomada de decisões. A complexidade das IFES exige que os gestores sejam capazes de avaliar cenários, ponderar variáveis institucionais e externas e adotar soluções inovadoras para problemas recorrentes. A tomada de decisões fundamentada em análises detalhadas permite que os administradores atuem com maior segurança e assertividade, reduzindo riscos e aumentando a eficiência da gestão.

A gestão do tempo foi outro fator amplamente discutido. A multiplicidade de demandas, aliada à necessidade de cumprimento de prazos e metas institucionais, torna a capacidade de organização e priorização de tarefas uma competência essencial. A otimização do tempo não apenas aumenta a produtividade, mas também contribui para a redução do estresse e melhora a qualidade do trabalho desenvolvido.

Outro aspecto relevante identificado foi visão prospectiva foi identificada como um diferencial competitivo na gestão universitária. A habilidade de antecipar tendências, planejar estratégias de longo prazo e adaptar a instituição às mudanças do cenário educacional e tecnológico é fundamental para garantir que a UFSC continue a desempenhar um papel de destaque no ensino superior brasileiro.

Dessa forma, a capacidade de articular soluções inovadoras, gerir equipes de forma colaborativa e promover um ambiente institucional alinhado às demandas contemporâneas são imperativos para que os administradores da UFSC alcancem os objetivos institucionais com maior eficiência e impacto positivo. O desenvolvimento dessas competências, portanto, deve ser uma prioridade para assegurar uma gestão universitária eficaz, responsiva e alinhada às necessidades da comunidade acadêmica.

Infraestrutura e Recursos para O Desenvolvimento de Competências - A pesquisa revelou um descompasso significativo entre a necessidade de desenvolvimento contínuo de competências gerenciais e a disponibilidade de recursos institucionais para esse fim. A escassez de investimentos em programas de capacitação alinhados às demandas estratégicas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) tem sido apontada como um obstáculo crítico para o aperfeiçoamento da gestão universitária. Essa deficiência reflete não apenas uma dificuldade operacional, mas também um desafio estrutural que compromete a implementação eficaz de práticas administrativas inovadoras e adaptativas.

A gestão universitária demanda um conjunto abrangente de habilidades que vão além do conhecimento técnico. Nesse contexto, a formação contínua em gestão pública, planejamento estratégico, gestão de pessoas e tomada de decisões embasadas em dados é essencial para a promoção de um ambiente institucional eficiente e responsivo. Entretanto, os resultados da pesquisa indicam que os programas de desenvolvimento profissional na UFSC ainda são insuficientes em termos de abrangência, periodicidade e alinhamento com os desafios reais enfrentados pelos gestores universitários.

A necessidade de investimento em capacitação é especialmente relevante diante das transformações impostas pela Nova Gestão Pública e Governança Pública, que enfatiza a eficiência, a transparência e a accountability como princípios gerais da administração pública. Diante disso, a capacitação contínua não deve ser vista apenas como um recurso pontual, mas sim como um processo permanente e estruturado, essencial para o aprimoramento da governança universitária e para a construção de uma cultura organizacional baseada na inovação e na melhoria contínua. Dessa forma, a ampliação e o aprimoramento das iniciativas de desenvolvimento profissional tornam-se imperativos para fortalecer a capacidade

gerencial da instituição e assegurar a sustentabilidade das suas ações administrativas no longo prazo.

4.4.3 PONTOS FORTES E FRACOS INERENTES AO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO DOS ADMINISTRADORES

Como já bastante comentado neste trabalho, no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), as competências de maior destaque foram aquelas relacionadas à liderança, comunicação e trabalho em equipe. No entanto, verificou-se que outras competências igualmente essenciais, como gerenciamento de projetos e planejamento estratégico, apesar de reconhecidas como relevantes, receberam menor ênfase no contexto institucional.

O resultado trouxe que, na visão dos participantes, as competências associadas à gestão de recursos humanos, a capacidade em resolver / gerir problemas e mediação de conflitos mostraram-se com proeminente reconhecimento em termos de relevância em peso. Nesse sentido, a institucionalização do modelo de gestão por competências no setor público federal, consolidado inicialmente pelo Decreto nº 5.707/2006 (revogado) e posteriormente atualizado pelos Decretos nº 9.991/2019 e nº 10.506/2020, evidencia a necessidade de um alinhamento estratégico das práticas de gestão de pessoas na UFSC. Tais competências foram amplamente reconhecidas como essenciais para o desempenho eficaz dos administradores, especialmente na administração central da universidade.

A capacidade de articular estratégias, organizar recursos, adotar uma postura proativa na resolução de problemas, além de demonstrar habilidades de liderança, foi amplamente destacada como um diferencial crítico. Os entrevistados enfatizaram que essas competências não apenas potencializam a eficiência operacional, mas também fomentam um ambiente organizacional mais colaborativo e orientado para resultados.

Todavia, a UFSC ainda enfrenta desafios significativos no que tange à clareza e transparência na comunicação de suas políticas de capacitação e desenvolvimento profissional. Durante as entrevistas com gestores da área de treinamento e desenvolvimento, constatou-se que, embora haja investimentos em programas de capacitação, persistem barreiras na implementação prática dessas iniciativas e no alinhamento entre as ações formativas e as necessidades reais dos administradores. O seguinte depoimento exemplifica essa problemática:

“Estamos investindo em programas de desenvolvimento, mas ainda há uma desconexão entre o que planejamos e o que os administradores realmente precisam no dia a dia. Falta alinhamento e comunicação clara para que as capacitações reflitam as demandas práticas” (Entrevistado E2).

Essa constatação revela uma lacuna significativa entre as diretrizes formais de capacitação e a sua efetivação no cotidiano da universidade, dificultando a aplicação das competências desenvolvidas pelos administradores. Além disso, a falta de comunicação efetiva e de clareza sobre os processos internos de gestão impacta diretamente a execução das atividades e a tomada de decisões estratégicas, frequentemente resultando em desalinhamento entre as diretrizes institucionais e as práticas adotadas no cotidiano organizacional.

Esse cenário evidencia a necessidade premente de maior integração entre os setores responsáveis pela capacitação e os gestores, de modo a garantir que as ações de formação sejam mais aderentes às demandas operacionais da universidade. A seguir, apresenta-se um quadro que sintetiza os principais pontos fortes e fracos inerentes ao desenvolvimento das competências de gestão dos administradores na UFSC, com base nos resultados.

Quadro 20: Pontos Fortes e Fracos no Desenvolvimento das Competências de Gestão dos Administradores na UFSC

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Política de Desenvolvimento Institucional: A UFSC conta com uma política de capacitação contínua, incentivando a formação e atualização de seus gestores.	Falta de Clareza e Direcionamento: Há uma percepção de que a aplicação prática dessas políticas de desenvolvimento não é clara, faltando um alinhamento concreto com as necessidades de alguns setores administrativos.
Recursos de Treinamento e Capacitação: Oferecimento de cursos e programas de capacitação, como o Programa Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), e iniciativas de desenvolvimento por meio de pós-graduação.	Recursos Insuficientes: Muitos dos entrevistados mencionaram que os recursos disponíveis para a execução de projetos de capacitação são limitados, o que afeta diretamente o alcance e a efetividade das ações de desenvolvimento.
Inclusão de Competências de Liderança e Gestão de Pessoas: Foco no desenvolvimento de competências essenciais, como liderança, comunicação e gestão de pessoas.	Burocracia Excessiva: O processo burocrático é apontado como um grande obstáculo para a execução eficiente das competências de gestão, criando barreiras que afetam a tomada de decisões.
Experiência Diversificada dos Administradores: Há uma diversidade de experiências entre os administradores,	Falta de Integração entre as Unidades: Falta de uma integração mais forte entre os diferentes campi da UFSC e as áreas de

Pontos Fortes	Pontos Fracos
combinando juventude e longa experiência, o que traz diferentes perspectivas para a gestão.	gestão, o que gera uma desconexão entre os administradores de diferentes localidades.

Fonte: Autoria própria (2025)

Este quadro foi elaborado com base na análise documental e nas entrevistas realizadas com os profissionais da área de T&D e Capacitação da PRODEGESP, destacando as percepções e opiniões fornecidas por aqueles que atuam diretamente na execução e monitoramento das políticas de desenvolvimento de pessoas na UFSC.

A partir dessa análise, verifica-se que, embora a UFSC disponha de uma estrutura de capacitação consolidada, persistem desafios que limitam a efetividade do desenvolvimento de competências de seus administradores.

Esse levantamento permitiu identificar as áreas de potencial que a universidade tem para desenvolver seus administradores, ao mesmo tempo que expôs os desafios e gargalos que ainda precisam ser enfrentados para garantir uma gestão preparada para os desafios.

4.5 PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO PARA OS ADMINISTRADORES

A tão comentada até aqui “complexa” gestão universitária, com o incremento de ser uma instituição pública, aliada às exigências de eficiência, transparência e inovação da administração pública, torna-se imprescindível o desenvolvimento de competências de gestão associadas aos profissionais ocupantes do cargo de administrador na UFSC, considerando “em princípio” que trabalhar “gestão” seria uma atividade “fim” do profissional administrador, considerando também que, os desafios em termos de gestão das IFES, a qual a UFSC está inserida, extrapolam a mera execução de rotinas burocráticas, exigindo um administrador qualificado, em permanente desenvolvimento para lidar com um ambiente organizacional dinâmico e multifacetado.

Com isso, de modo a atender ao item “d” dos objetivos específicos “Propor ações de melhorias no que se refere ao desenvolvimento de competências de gestão aos administradores”, foi desenvolvido o Modelo Integrado de Desenvolvimento de Competências de Gestão aos Administradores da UFSC, fundamentado em acordo

com a pesquisa no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária - UFSC (PPGAU). A proposta apresentada constitui-se em um referencial prático norteador de modo a contribuir de forma efetiva com o desenvolvimento de competências dos administradores no âmbito da UFSC. Em virtude de todo o detalhamento dos elementos que compõem o modelo, sua estrutura completa e detalhada foi organizada no apêndice “C” deste trabalho. A seguir, a figura “5” com um breve resumo que descreve, de forma geral, como se estrutura o desenvolvimento do modelo:

Figura 5: Resumo - Modelo Integrado de Desenvolvimento de Competências de Gestão para os Administradores na UFSC



Objetivo Geral

O principal objetivo deste modelo é potencializar as capacidades de gestão dos profissionais que ocupam o cargo de administrador na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Isso se traduz em aprimorar habilidades e competências que são cruciais para uma administração eficiente e eficaz dentro da instituição.

Estrutura do Modelo

O modelo está estruturado em seis eixos estratégicos, cada um desempenhando um papel central no desenvolvimento das competências de gestão:

- 1. Liderança e Gestão de Pessoas:** Desenvolver habilidades de liderança eficazes e promover a gestão de equipes de forma colaborativa e inspiradora.
- 2. Mediação de Conflitos e Tomada de Decisão:** Capacitar os administradores para mediar conflitos de maneira construtiva e tomar decisões informadas e assertivas.
- 3. Planejamento e Gestão:** Focar na capacitação em planejamento estratégico e análise de cenários, permitindo uma gestão mais proativa e alinhada aos objetivos institucionais.
- 4. Gestão de Projetos e Processos:** Promover a eficiência através de práticas eficazes de gestão de projetos e otimização de processos internos.
- 5. Trilha de Aprendizagem Contínua:** Incentivar o aprendizado contínuo, permitindo que os administradores se mantenham atualizados com as melhores práticas e novas tecnologias.
- 6. Programa de Rotação de Funções:** Facilitar a rotação de funções para ampliar a experiência prática e a compreensão global dos diferentes aspectos da administração universitária.

Diferenciais

- **Integração Estruturada dos Seis Eixos Estratégicos:** Abordagem coesa que garante que todas as áreas de competência sejam desenvolvidas harmoniosamente.
- **Adaptação Modular e Personalização:** Flexibilidade para atender às necessidades específicas de cada administrador.
- **Aprendizado Contínuo Baseado em Feedback:** Uso de feedback contínuo para ajustar e melhorar continuamente o processo de aprendizado.
- **Uso de Ferramentas de Gestão e Tecnologia:** Incorporação de tecnologias modernas para apoiar a gestão eficaz.
- **Foco no Contexto Específico da UFSC:** Adaptabilidade às particularidades e desafios da UFSC.

Aplicabilidade

Com uma estrutura modular, o modelo é flexível e pode ser adaptado às demandas específicas de cada administrador. Isso permite uma implementação que respeita as particularidades de cada unidade administrativa, promovendo um desenvolvimento alinhado às necessidades institucionais.

Viabilidade

A viabilidade do modelo está ancorada em três pilares fundamentais:

- **Recursos Existentes:** Utilização eficiente dos recursos já disponíveis na universidade.
- **Parcerias Estratégicas:** Colaboração com entidades internas e externas para fortalecer o modelo.
- **Gestão de Desafios:** Capacidade de identificar e superar desafios ao longo do processo de implementação.

Princípios Teóricos

O modelo é baseado em princípios sólidos que orientam seu desenvolvimento e implementação:

- **Desenvolvimento de Competências:** Foco no aprimoramento contínuo das habilidades dos administradores.
- **Governança Pública:** Processos com transparência, avaliação, responsabilidade e participação social.
- **Aprendizagem Contínua:** É um processo permanente de aquisição e atualização de conhecimentos, habilidades e atitudes da vida profissional e pessoal.

Fonte: Autoria própria (2025)

A construção desse modelo foi pautada na necessidade identificada a partir dos resultados da pesquisa, que evidenciaram lacunas significativas na qualificação e no desenvolvimento contínuo desses profissionais, conforme resultados da pesquisa.

Os resultados reforçaram a necessidade de um modelo estruturado de desenvolvimento de competências, que não apenas capacite os Administradores para as suas funções atuais, mas também os prepare para os desafios futuros da gestão.

A ausência de um modelo formalizado pode resultar na perpetuação de práticas informais e na dependência excessiva da experiência individual, limitando a capacidade da UFSC de se adaptar e inovar frente à Gestão Universitária / Gestão Pública.

Nesta perspectiva, em atendimento ao item d) dos objetivos específicos “Propor ações de melhorias no que se refere ao desenvolvimento de competências de gestão aos administradores” é apresentado o “Modelo Integrado de Desenvolvimento de Competências de Gestão aos Administradores da UFSC”. A proposta estabelece um conjunto de diretrizes conceituais e metodológicas voltadas ao aprimoramento profissional dos administradores.

O modelo está fundamentado em referenciais teóricos sobre gestão por competências e nas necessidades identificadas por meio da pesquisa, essa proposta visa estruturar um processo contínuo de qualificação dos administradores frente às demandas da gestão.

Entretanto, para que essas diretrizes possam ser efetivamente aplicadas no contexto institucional, faz-se necessário um instrumento estruturado, traduzindo os conceitos discutidos na dissertação em um modelo orientador e operacionalizável. É nesse sentido que se insere o Modelo Integrado de Desenvolvimento de Competências de Gestão aos Administradores, apresentado no anexo desta dissertação.

A transição da proposta teórica para a concepção do modelo representa um movimento essencial deste trabalho: a passagem da reflexão acadêmica para a aplicação prática. Se, por um lado, a dissertação aprofunda a discussão sobre a relevância da gestão por competências e as dificuldades enfrentadas pelos administradores no setor público, em especial, no caso em tela, junto à UFSC, por outro lado, competências alinhadas às transformações institucionais e às exigências normativas. O modelo, portanto, não se apresenta como uma solução definitiva para todos os desafios relacionados à capacitação profissional dos administradores da UFSC, mas sim, como uma estrutura norteadora, um instrumento de suporte à gestão do desenvolvimento de competências, que pode ser ajustado e aprimorado, conforme as especificidades organizacionais e as necessidades dos profissionais.

Essa característica de flexibilidade e adaptabilidade permite que o modelo seja utilizado como ferramenta de apoio à tomada de decisão e à implementação de estratégias institucionais de capacitação, funcionando como um referencial estratégico para gestores e administradores na organização de trilhas de aprendizado, no planejamento de programas de capacitação e na estruturação de políticas de desenvolvimento profissional.

Dessa forma, o modelo anexo não apenas a um estudo descritivo, mas se configura como um instrumento orientador, assegurando que as soluções propostas estejam alinhadas às dificuldades e expectativas dos administradores da UFSC:

Quadro 21 - Relação Eixos Estratégicos / Foco

Eixo	Foco
Liderança e Gestão de Pessoas	Desenvolvimento de Habilidades Interpessoais
Mediação de Conflitos, Resolução de Problemas e Tomada de Decisão	Capacidade para lidar com situações complexas, em mediar conflitos e tomar decisões estratégicas
Planejamento e Gestão	Análise de Cenários e previsões, planejamento e indicadores de desempenho.
Gestão de Projetos e Processos	Otimização de fluxos administrativos, gerenciamento de projetos e promoção da melhoria contínua
Aprendizagem Contínua em Gestão Pública / Universitária	gestão pública e universitária.
Programa de Rotação de Funções	Visão sistêmica da organização por meio de vivências em diferentes áreas da gestão e desenvolvendo a polivalência.

Fonte: Autoria própria (2025)

A pesquisa revelou que os modelos semelhantes adotados em outras instituições públicas resultaram em melhoras significativas na governança e gestão de pessoas. Assim, o presente modelo busca não apenas suprir lacunas existentes, mas também alinhar a UFSC às melhores práticas da administração pública.

A seguir, são citadas algumas instituições que adotaram algum modelo associado à aplicação do modelo de competências ou gestão de competências/ gestão por competências:

- Superior Tribunal de Justiça
- Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios
- Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região
- Ministério Público do Distrito Federal e Territórios
- Procuradoria-Geral do Trabalho
- Secretaria do Tesouro Nacional
- Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
- Fundação Nacional de Saúde
- Universidade Federal do Pará
- Universidade Federal de Santa Maria
- Universidade Federal Fluminense
- Universidade Federal do Rio Grande do Sul
- Universidade Federal do Mato Grosso
- Universidade Federal da Paraíba
- Universidade Federal do Ceará
- Secretaria do Tesouro Nacional
- Escola Nacional de Administração Pública

Podemos fazer menção a alguns contextos pesquisados, a ENAP estabeleceu um conjunto de competências essenciais para servidores e líderes do setor público, visando padronizar e elevar a qualidade da gestão pública no Brasil que serviu e serve, de certa maneira, como um “norte” para outras instituições públicas. Podemos mencionar a FUNASA, que implementou a gestão por competências, buscando identificar os estímulos e as barreiras na implantação do modelo, com foco na melhoria dos serviços de saúde pública; a STN que implementou um modelo de gestão por competências para alinhar as capacidades dos servidores às demandas específicas da gestão financeira pública.

A UFMT que lançou o programa “gestão por competências na UFMT” com o objetivo de implementar um sistema de gestão por competências alinhado ao PDI 2019-2023, identificando e desenvolvendo as competências necessárias para aprimorar o desempenho dos servidores técnico-administrativos, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo e por consequência, uma elevação nos níveis de eficiência nos processos institucionais e também analisamos o caso da UFPB, que desenvolveu o Sistema de Gestão de Desempenho por Competências (SGDCom),

focado na avaliação e no desenvolvimento contínuo dos servidores técnico-administrativos e docentes em funções gerenciais. O SGDCom busca identificar lacunas de competências e promover ações de capacitação direcionadas, visando aprimorar o desempenho individual e institucional.

Diante disso, a seguir, são apresentados e discutidos possíveis pontos de contribuição do modelo, com ênfase em seu potencial de impacto no desenvolvimento das competências de gestão dos administradores, logo, no fortalecimento da gestão universitária como um todo.

1. Estruturação e Padronização do Desenvolvimento do Administrador no contexto da Gestão Universitária - a adoção de um modelo estruturado de desenvolvimento profissional permitirá que os Administradores da UFSC sigam uma trajetória clara e sistematizada de qualificação. Com isso, a formação desses profissionais deixará de depender exclusivamente da experiência individual ou da aprendizagem informal, passando a ser sustentada por um referencial de competências bem definido. Esse processo proporcionará um alinhamento estratégico entre as atribuições do cargo e as exigências da gestão universitária contemporânea, fortalecendo a profissionalização e a qualificação contínua desses servidores;
2. Fortalecimento da Cultura da Capacitação Continuada e Específica ao Cargo - a institucionalização de trilhas de aprendizagem contínua garantirá que os Administradores se mantenham atualizados em relação às mudanças normativas, às novas tecnologias e às melhores práticas de gestão pública. Esse enfoque permanente na qualificação tende a favorecer à criação de uma cultura organizacional voltada para o aprimoramento contínuo das competências técnicas e gerenciais, assegurando que os gestores universitários estejam preparados para lidar com os desafios administrativos em um ambiente dinâmico e de constante evolução.
3. Desenvolvimento de Competências de Gestão focadas nas questões associadas às relações interpessoais/liderança, processos de comunicação; mediação de conflitos, resolução de problemas e tomada de decisão; planejamento e gestão; gestão de projetos e processos - o desenvolvimento de competências de gestão voltadas para as relações interpessoais, o comportamento organizacional e os processos de comunicação é essencial no contexto da administração universitária. Essas competências incluem, de forma

integrada, a mediação de conflitos, a tomada de decisão, o planejamento, a gestão de projetos e a organização de processos institucionais. A complexidade da gestão em universidades exige não apenas domínio técnico, mas também habilidades interpessoais refinadas para lidar com divergências, contextos institucionais desafiadores e demandas administrativas diversas.

Nesse sentido, o modelo proposto contempla ações voltadas ao aprimoramento das competências de mediação de conflitos, tomada de decisão e resolução de problemas, àquelas associadas relações interpessoais, planejamento e gestão de processos, com o objetivo de preparar os administradores para atuarem de forma mais segura, imparcial e tecnicamente embasada. Ao fortalecer essas capacidades, espera-se promover a tomada de decisões mais estratégicas e fundamentadas, contribuindo para a mitigação de riscos organizacionais e para a resolução eficaz de problemas internos, em consonância com as diretrizes da gestão pública universitária.

Integração e Ampliação da Visão Sistêmica da Universidade - a implementação de mecanismos que incentivem a rotação de funções possibilitará que os Administradores adquiram uma visão abrangente dos processos institucionais da UFSC. Ao transitarem por diferentes setores e unidades administrativas, esses profissionais desenvolvem um entendimento mais amplo das inter-relações entre as áreas, reduzindo a fragmentação da gestão e promovendo maior sinergia entre os setores. Esse movimento favorecerá a comunicação interna e a cooperação entre equipes, resultando em uma governança universitária mais integrada e eficaz.

Impacto Direto na Qualidade e Eficiência dos Serviços Prestados - a aplicação desse modelo de desenvolvimento profissional refletirá diretamente na qualidade da gestão universitária e dos serviços prestados à comunidade acadêmica. Com Administradores mais capacitados e alinhados às melhores práticas de gestão, espera-se uma maior eficiência operacional, otimização de processos internos e aprimoramento da experiência dos usuários dos serviços institucionais. Além disso, a melhoria na organização e coordenação dos setores contribuirá para a construção de um ambiente acadêmico mais estruturado, produtivo e inovador.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou analisar como a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), tem promovido o desenvolvimento de competências de gestão entre os ocupantes do cargo de administrador na UFSC, com foco nos profissionais lotados nas áreas vinculadas à administração central .

Para alcançar esse objetivo, foram delineados quatro objetivos específicos: definir o rol de competências de gestão requeridas aos administradores; conhecer como são desenvolvidas essas competências; mapear os pontos fortes e fracos inerentes ao desenvolvimento dessas competências; e propor ações de melhorias no que se refere ao desenvolvimento de competências de gestão aos administradores.

Nesta questão, em relação ao primeiro objetivo específico, que consistiu em definir o rol de competências de gestão requeridas aos administradores, a pesquisa identificou um conjunto de competências essenciais para o desempenho eficaz do cargo. Dentre as competências mais relevantes destacam-se a liderança e comunicação, resolução de problemas / conflitos.

Essas competências estão alinhadas com as demandas do ambiente universitário, que exige dos administradores não apenas habilidades técnicas, mas também competências comportamentais e gerenciais para lidar com a complexidade e a diversidade de atores envolvidos na gestão universitária.

No entanto, verificou-se uma lacuna significativa no desenvolvimento de competências técnicas, como planejamento estratégico e gerenciamento de projetos, essenciais para enfrentar os desafios estruturais e orçamentários das instituições federais. A PNDP, embora reconhecida como um avanço na promoção de uma cultura de planejamento, ainda enfrenta obstáculos práticos, como a burocracia, inerente à administração pública, a escassez de recursos e a “ambiguidade” prática nas atribuições do cargo, as quais acabam por limitar sua efetividade.

No que diz respeito ao segundo objetivo, que buscou conhecer como são desenvolvidas as competências de gestão dos ocupantes do cargo de administrador, a pesquisa evidenciou que a UFSC tem adotado uma série de iniciativas no âmbito da PNDP, como programas de capacitação, treinamentos, cursos de curta e longa duração, e atividades de desenvolvimento profissional.

O terceiro objetivo, que visou mapear os pontos fortes e fracos inerentes ao desenvolvimento das competências de gestão, revelou que a UFSC possui uma estrutura organizacional que favorece a implementação de políticas de desenvolvimento de pessoas, com uma cultura de planejamento e uma crescente conscientização das chefias sobre a importância do desenvolvimento de competências.

No entanto, os pontos fracos incluem a falta de alinhamento entre as competências desenvolvidas e as necessidades reais do cargo, a escassez de recursos financeiros e humanos dedicados à capacitação, e a resistência à mudança por parte de alguns servidores e gestores. Além disso, a pesquisa identificou que a avaliação de desempenho por competências ainda não está plenamente integrada ao processo de gestão de pessoas, o que limita a eficácia das ações de desenvolvimento.

Por fim, o quarto objetivo, que propôs ações de melhorias no desenvolvimento de competências de gestão aos administradores, por meio de um modelo integrado de desenvolvimento de competências de gestão do administrador.

A partir dos resultados obtidos, pode-se inferir que a pesquisa cumpriu com seus propósitos, oferecendo contribuições tanto teóricas quanto práticas para a gestão de pessoas na UFSC, ao mapear um rol de competências gestão para administradores em contextos universitários, integrando perspectivas da gestão pública, da formação acadêmica e das demandas práticas da UFSC. Na esfera prática, com a formatação de uma estrutura norteadora para o desenvolvimento de competências de gestão, como subsídio para a PRODEGESP / UFSC, gestores e claro, para os administradores, um guia).

Contudo, cabe lembrar as limitações do estudo, que incluem o recorte geográfico (restrito à UFSC) e o foco em um único cargo, o que impede generalizações amplas. Assim, para futuras pesquisas, recomenda-se:

1. Estudos longitudinais que acompanhem a evolução das competências dos administradores ao longo do tempo;
2. Análises comparativas entre diferentes IFES para identificar padrões e boas práticas replicáveis;
3. Investigação aprofundada sobre a integração entre formação acadêmica e demandas práticas do cargo, visando reduzir o descompasso identificado.

Enfim, a pesquisa reforça a importância de políticas de desenvolvimento de pessoas alinhadas às especificidades da gestão universitária. A UFSC, como instituição de excelência, tem potencial para tornar-se referência na implementação de modelos inovadores de gestão por competências, desde que supere desafios estruturais e promova uma cultura organizacional que valorize a capacitação contínua, a transparência e a adaptação às transformações do setor público.

REFERÊNCIAS

- AGRESTI, Alan; FINLAY, Barbara. **Métodos Estatísticos para as Ciências Sociais**. 4 ed. Porto Alegre: Editora Penso, 2012. 664 p.
- AGUIAR, Tammi Juliene Leite de; SILVA, Fabiula Meneguete Vides da; BINOTTO, Erlaine. Gestão e gestores universitários: desafios e perspectivas em uma Universidade Federal. **XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU**, Florianópolis – SC, p. 1-16, dez. 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/132013> > . Acesso em 10 mar 2023.
- ALBORNOS, Suzana Guerra. Educação e trabalho nas considerações sobre o governo da Polônia de Jean-Jacques Rousseau. **Caderno Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 9, n° 2, p. 73-87, dez. 2006. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172006000200006 > . Acesso em: 20 mar 2023 .
- ALCÂNTARA, Shirley Michelle. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: Uma análise à luz da teoria do novo serviço público, do gerencialismo e do republicanismo**. 2015. 161 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2015. Disponível em:<http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/9350/3/DISSERTACAO_Politica%20Nacional%20de%20Desenvolvimento%20de%20Pessoal%3A%20uma%20análise%20à%20luz%20da%20Teoria%20do%20Novo%20Serviço%20Público%2C%20do%20Gerencialismo%20e%20do%20Republicanismo.pdf >. Acesso em: 17 maio. 2023.
- ALMEIDA-SOUZA, Maria Zélia; SOUZA, Vera Lúcia. **Gestão de Desempenho e Competências**. 2 ed .Rio de Janeiro: FGV Editora, 2021. 192 p.
- ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: Uma abordagem Simples, Prática e Objetiva**. São Paulo: Atlas, 2011. 80 p.
- ALVAREZ, Guilherme Martins; AGUIAR, Fernando Ferreira; FORMOSO, Robson Garcia. Gestão de Conflitos em organizações Contemporâneas. **Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação. Anais eletrônicos** [...], Florianópolis / SC: UFSC, 2017, v.1. Disponível em: <<https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/181> > . Acesso em: 26 jan 2025.
- ALVES FILHO, Alceu Gomes; MAIA, Jonas Lucio. **Estratégia competitiva na prática: Teorias, ferramentas, estrategistas e casos no Brasil**. Jundiaí/SP: Paco Editorial, 2016. 476 p.
- ALVES, Marisa Aparecida Severino. **Desenvolvimento de gestores: treinamentos e experiências como caminho para o desenvolvimento de competências**. 2017, 103 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Organizacional). UFU, Uberlândia, 2017. Disponível: <<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/19621/1/DesenvolvimentoGestoresTreinamentos.pdf> >. Acesso em : 12 jul 2023 .

ALVES, Marissol Mello. **Microlearning: possibilidades e desafios na educação corporativa**. 2020, 170 p. Tese (Doutorado em Tecnologias da Inteligências e Design Digital). PUC- SP, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/23139/2/Marissol%20Mello%20Alves.pdf> . Acesso em 28 jan 2025.

ARAÚJO, Mariana Lopes. **Iniciativas de Indução à Implementação da Gestão de Pessoas por Competências No Executivo Federal**. 2019, 195 p. Dissertação (Mestrado em Administração). UNB, Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/35844> > . Acesso em 27 jul 2023.

AMARANTE, Geizi Cássia Bettin; LOPES, Dionara Dornelles; SILVA-NORO, Claudiana Aparecida; PEREIRA, André da Silva. Comprometimento organizacional, intenção de rotatividade e práticas de recursos humanos: um estudo fatorial com administradores de institutos federais de ensino. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 9, p. 69412-69432, set 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/16774> > . Acesso em: 20 mar 2023.

ANDERSON, David. **Descobrimo KANBAN: O Caminho Evolucionário para Agilidade Organizacional**. USA: Kanban University Press, 2024. 286 p.

ARAÚJO, Luís César Gonçalves; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014. 392 p.

ARAÚJO, Luís César Gonçalves; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de Processos – Melhores Resultados e Excelência Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016. 200 p.

ARAÚJO, Mariana Lopes. **Iniciativas de Indução à Implementação da Gestão de Pessoas por Competências No Executivo Federal**. 2019, 195 p. Dissertação (Mestrado em Administração). UNB, Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/35844> > . Acesso em 27 jul 2023.

ASSUNÇÃO, Agenilson Calisto; GOMES, Rickardo Léo Ramos. A importância do Líder na Gestão de Conflitos. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, 2020. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/08/lider-conflitos.html> > . Acesso em 20 jan 2025.

BAHIENSE, Valquiria. O administrador e suas competências. IN: IX Mostra de Trabalhos Acadêmicos do UNILUS, 2015, Santos. Resumos [...] **UNILUS Ensino e Pesquisa**, Santos, v. 13, nº 30, 2016. p 268. Disponível: <http://revista.unilus.edu.br/index.php/ruep/article/view/466> >. Acesso 01 ago 2023.

BALARDIM, Eduardo. **O administrador do futuro no Brasil: impactos da tecnologia e as competências mais importantes em 2.030**. 2019, 219 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios). Fundação Instituto de Administração, São Paulo. 2019. Disponível em: <http://revistas.faculdefacit.edu.br/index.php/JNT/article/download/773/567> >. Acesso

em: 10 ago 2023.

BANDEIRA, Anselmo Alves. **Indicadores de Desempenho. Instrumentos à Produtividade Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010. 192 p.

BANDEIRA, Emanuella Lustosa; ARRUDA, Hanna Rocha; CABRAL, Augusto César Aquino; SANTOS, Sandra Mara. Panorama da Gestão de Pessoas no Setor Público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 11, n° 4, p.86-103, jul-set 2017. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11326> > . Acesso em: 18 jul. 2023.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: Editora UFSC, 2007. 315 p.

BARROS, Fernando Rufino; SANTOS, Rhayssa Kelly Pequeno; SANTOS, Marcellly de Lima; PESSANHA, Maria Luiza de Souza. Gestão por competências no setor público: uma revisão sistemática da literatura. **Management Journal**, Aracajú, v.4, n.2, p. 11-20, 2022. Disponível em: <https://www.sapientiae.com.br/index.php/managementjournal/article/view/194/113> > . Acesso em: 15 jul 2023.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de Desempenho - Usos, Abusos e Crendices no Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2018. 110 p.

BERQUE, Sandro Trescastro. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Forum, 2020. 396 p.

BIAGIOTTI, Luiz Claudio Medeiros. Aplicação do Microlearning da Gestão do Conhecimento das Forças Armadas. *Revista Inteligência Empresarial*. Rio de Janeiro, v. 50, p. 1-5, 2025. Disponível em: <https://inteligenciaempresarial.emnuvens.com.br/rie/article/view/151/103>>. Acesso em: 28 jan 2025.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n.1, p. 41-61, jan-fev 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/gZbmhwvjWRX3kQSfT9DcR3b/?lang=pt> >. Acesso em: 18 jun. 2023.

BIANCHETTI, Lucídio; SGUISSARDI, Valdemar. **Da Universidade à Commoditycidade: ou de como e quando, se a educação/formação é sacrificada no altar do mercado, o futuro da universidade se situaria em algum lugar do passado**. Campinas/SP: Mercado das Letras, 124 p.

BORGES-ANDRADE, Jairo. Eduardo; ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação: um modelo para sua gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2023. 699 p.

BORGES, Yan Santos; PAES, André Luiz Dias; CREMA, Fernanda Batista; ZEM, Franciely; SZEMBERG, Janaína Daiane, CZEPULLA, Alexandra. Análise do impacto da técnica do role play como ferramenta de metodologia no ensino da farmacologia em um curso de graduação de medicina. **Revista de Medicina**, São Paulo / SP, v.103, n°3, mai – jun, 2023. Disponível em:

<<https://www.revistas.usp.br/revistadc/article/view/197982/194213>>. Acesso em: 26 jan 2025.

BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. ***Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion***. Brighton MA USA: Harvard Business Press, 2005. 306 p.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de Fevereiro de 2006**. Institui a Política 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. Presidência da República - Casa Civil - Subchefia de Assuntos Jurídicos. Brasília, 2006. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em : 28 mar 2023.

BRASIL. **Decreto nº 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. Presidência da República - Casa Civil - Subchefia de Assuntos Jurídicos. Brasília, 2019. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%209.991%2C%20DE%2028%20DE%20AGOSTO%20DE%202019&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20Pol%C3%ADtica%20Nacional,afastamentos%20para%20a%C3%A7%C3%B5es%20de%20desenvolvimento>, Acesso em: 28 mar 2023.

BRASIL. **Decreto nº 10.506, de 02 de outubro de 2020**. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Diário Oficial da União. Brasília, ed. 191, seção 1, p. 5. 2020. Disponível em:

<<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.506-de-2-de-outubro-de-2020-281071682>> . Acesso em: 28 mar 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa SGP - ENAP / SEDGG / ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021**. Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.

Disponível em:

<<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>> . Acesso em: 09 out 2023.

BRASIL. **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. Presidência da República - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, 1990. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm > . Acesso em: 28 mar 2023.

BRASIL. **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 vinculados ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Presidência da República - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, 2005. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm > . Acesso em: 16 out 2023.

BRANDÃO, Bruna Cavalcante; CHAVES, Márcia Tenório. Mudanças Organizacionais como Mediador de Conflitos Frente às Resistências da Organização. **Journal of Perspectives in Management**, v. 5, set 2021.

BRANDÃO, Hugo. Pena. **Mapeamento de Competências: Ferramentas, Exercícios e Aplicações em Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 196 p.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista Do Serviço Público**, Brasília, v. 56, nº 2, p. 179-194, abr-jun 2005. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224> > . Acesso em: 30 jun. 2023.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e Efeitos da Expressão Competências no Trabalho”: para Entender Melhor a Noção de Competência. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, nº 3, p. 32-49, 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ram/a/KCphKPr9T8LMb4pJDFSsgLS/?lang=pt#> > . Acesso em: 2 fev 2023.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás Aquino. **Gestão por competências no setor público: desafios e possibilidades para capacitação de servidores**. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão de Pessoas por competências no setor público: conceitos, casos e aplicações**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018. p. 117-140.

BRANDÃO, Hugo Pena; ZIMMER, Marco Vinício; PEREIRA, Carolina Guarçoni; MARQUES, Fernanda; COSTA, Helder Viana; CARBONE, Pedro Paulo; ALMADA, Valéria Ferreira. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro / RJ, v. 42, nº5, p. 875-898, set-out 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/SXR5B4nBMv4zL6XBxmcTZpK/?lang=pt> >. Acesso em: 27 ago 2024.

BRYNJOLFSSON, Erik; MCAFEE, Andrew. **A Segunda Era das Máquinas**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2014. 352 p.

BURBRIDGE, Anna; BURBRIDGE, Richard Marc. **Gestão de conflitos: Desafio do Mundo Corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012. 224 p.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra Búrigo; LAUREANO, Rogério João. Desafios e Perspectivas da Gestão por Competências na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v.6, n.1, p.197-211, jan 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n1p197> >. Acesso em 2 maio 2022.

BURKE, Braian. **Gamificação – Como a Gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias**. São Paulo: DVS Editora, 2015. 192 p.

CARBONE, Pedro Paulo; TONET, Helena Correa; BRUNO, Jorge Renato da Silva; KLEUTON, Izidio Brandão e Silva. **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016. 153 p.

CALÔBA, Guilherme; KLAES, Mario. **Gerenciamento de Projetos com PDCA: conceitos e técnicas para planejamento, monitoramento e avaliação do desempenho de projetos e portfólios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. 256 p.

CALDAS, Andrea do Rocio; LIMA-PICANÇO, Deise Cristina. Os desafios da construção da gestão participativa na universidade. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 35, n° 75, p. 81-102, mai-jun 2019. Disponível em : <https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/66804/39099> > . Acesso em 21 jun. 2023.

CÂMARA, Vânia Maria Rodrigues; MARTINS, Marcelo Figueiredo. A gestão de pessoas e a gestão por competências: uma análise dos modelos de gestão aplicados à administração pública federal. **Revista de Administração Pública** , Rio de Janeiro, v. 53, n° 3, p. 439-459, maio-jun. 2019.

CARBONE, Pedro Paulo; TONET, Helena Correa; BRUNO, Jorge Renato da Silva; KLEUTON, Izidio Brandão e Silva. **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016. 153 p.

CARDOSO, André Luís Janzkovski. Desenvolvimento de Competências dos Administradores para uma Carreira de Sucesso. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 11, n° 2, p. 262-282, mai-ago 2021. Disponível em <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/47323> >. Acesso em 30 jul 2023.

CARMO, Luana Jéssica Oliveira; ASSIS, Lillian Bambirra; Mariana Geisel Martins; SALDANHA, Cristina Camila Teles; GOMES, Patrícia Albuquerque. Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 69, n°2, p. 163-191, abr- jun 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3277> >. Acesso em 2 maio 2023.

CARVALHAL, Eugenio; Andrade, Gersem Martins; ARAÚJO, João Vieira; KNUST, Marcelo. **Negociação e administração de conflitos**, 5º ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2017. 200 p.

CARVALHO, Francicleide Santos; SORCI, Paula Augusta Bezerra da Silva; FIGUEIREDO, Giane Lourdes Alves de Souza. Os desafios do administrador frente às novas tendências. **FACIT Business an Technology Journal**, Araguaína, v. 1, nº 21, p. 124-137, dez 2020. Disponível em: <<http://revistas.faculdefacit.edu.br/index.php/JNT/article/view/773>>. Acesso em: 25 jul. 2023.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; LICKFELD, Luciana Vecchioni Carvalho. **Gestão de Pessoas por Competências: como operacionalizar na prática este modelo**. São Paulo: Atlas, 2023. 134 p.

CARVALHO, Marly Monteiro; RABECHINI JUNIOR, Roque. **Fundamentos em Gestão de Projetos – Construindo Competências para Gerenciar Projetos**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2018. 432 p.

CASTRO, Denise Gutierrez; KUBO, Edson Keyse de Miranda; FARINA, Milton Carlos. A atuação de administradores de empresas em órgãos públicos e identificação organizacional diante de uma formação voltada a negócios. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, nº 2, p. 186-203, abr-jun 2018. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/58911>>. Acesso em: 06 jul 2023.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa; MORENO JR. , Valter de Assis; TURANO, Lucas Martins. Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.49, nº 6, p.77-82, nov-dez 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/DnRwsrCyzh5SFN43nD8hMZt/?format=html&lang=es>> Acesso em: 22/01/2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2020. 268p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento – Como Incrementar Talentos na Empresa**. 9 ed. São Paulo. Atlas, 2021.

Conselho Federal de Administração. Pesquisa Nacional Sistema CFA / CRA'S. **Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador: Pesquisa Nacional**. 2016. Disponível em: <https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/02/08Pesquisa-perfil-2016_v3_web.pdf>. Acesso em: jun. 2023.

Conselho Federal de Administração. Pesquisa Nacional Sistema CFA / CRA'S. **Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador: Pesquisa Nacional**. 2023. Disponível em: <<https://pesquisa2023.cfa.org.br/p/>> . Acesso em: jul. 2024.

Conselho Federal de Administração. Pesquisa Nacional Sistema CFA / CRA'S. **Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador: Pesquisa Nacional**. 2023. Disponível em: <https://cfa.org.br/pesquisa-2024-index/> > . Acesso em: fev. 2025.

COSTA, Esdras da Silva; MOURA, Andressa de Castro. Motivação como fator de sucesso para a gestão de carreira: o papel do administrador na melhoria das relações de trabalho. **Revista de Carreiras & Pessoas**, São Paulo, v. 8, n°2, p. 212-226, mai-ago. 2018. Disponível em <<https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/33816>> . Acesso em: 13 jul 2023.

COSTA, Fabrício. **Avaliação da compatibilidade entre competências requeridas e competências desenvolvidas: o caso da Universidade Federal de Santa Maria**. 2020. 194 p .Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas). UFSM, Santa Maria, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/handle/1/24015> > . Acesso em: 05 ago 2023.

COSTA, Patricia Gomes Ferreira; VIVONE, Lucas Pinheiro; FLEXA, Raquel Gonçalves Coimbra. Aplicação do Método da Avaliação 360° para Auxiliar no Plano de Carreira de Uma Consultoria de Pequeno Porte. *In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Anais [...] São Carlos, SP: 2010.

CUNHA-RIBEIRO, Raimunda Maria. A natureza da gestão universitária: influência de aspectos políticos-institucionais, econômicos e culturais. **Revista Interdisciplinar de Educação Superior**, Campinas, v. 3, n. 2, p. 357-378, mai - ago 2017. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8650609/16822> > . Acess em: 05 ago 2023.

CUNHA BASTOS, Fernando Clemente; BORGES, Felipe; MELLO NETO, Altir Webber; SAINZ, Aretuza Balardin; MELLO, Larissa Hemkemeier Weber. **Gestão por Competências sob a perspectiva dos servidores do IBAMA de Santa Catarina**. Revista de Gestão e Tecnologia, Florianópolis, v. 9, n° 1, p. 74-86, jan-mar 2019. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/52325/gestao-por-competencia--uma-analise-das-competencias-sob-a-perspectiva-dos-servidores-do-ibama-de-santa-catarina> > . Acesso em: 25 jun 2023.

COUTINHO, Carlos. **A Tríade da Competência: assuma o controle do seu crescimento contínuo**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020. 224 p.

CRUBELLATE, João Marcelo. **Ambiente Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 136 p.

DUTRA, Joel Souza. **Competências. Conceitos, instrumentos e experiências** São Paulo: Atlas, 2017. 358 p.

DUTRA, Joel Souza; MONTEIRO, José Antonio; PERRET, Nathalie de Amorim; MIYAHIRA, Ney Nakazato. **Gestão de Pessoas em empresas e organizações públicas**. São Paulo: Atlas, 2019. 304 p.

FANKE, Michele Ferreira. **A Legitimidade do Administrador de Unidade Acadêmica - Um Estudo de Caso na Universidade Federal do Rio Grande**. 2019. 131 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2019. Disponível em:

<<https://repositorio.furg.br/handle/1/10416>> . Acesso em: 2 março 2023.

FERIGATO, Evandro; ROSINI, Alessandro Marco; CONCEIÇÃO, Marcio Magera; SHITSUKA, Ricardo. Gestão de Pessoas: Práticas e Tendências. **Revista Educação**. Guarulhos – SP. v. 16, n. 1, 2021. Disponível em:

FEVORINI, Fabiana Bittencourt; SILVA, Rogério Tadeu; CREPALDI, Ana Maria. Competências no Setor Público: Exemplos das Organizações que Adotaram o modelo. **Revista de Carreira Pessoas**. São Paulo. v.4, n. 2, 2014. Disponível em <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/20577>> . Acesso em 02 jun 2023.

FERREIRA, Jander Ângelo Diogo. **Gestão por Competências No Setor Público: identificação de competências individuais na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Juiz de Fora**. 2018, 211 p. Dissertação (Mestrado em Administração). UFV, Viçosa, 2018. Disponível: <https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFV_020aefd2d523ca6538228d6eb2e18c68> . Acesso em : 12 jul 2023 .

FEVORINI, Fabiana Bittencourt; SILVA, Rogério Tadeu; CREPALDI, Ana Maria. Competências no Setor Público: Exemplos das Organizações que Adotaram o modelo. **Revista de Carreira Pessoas**. São Paulo. v.4, n. 2, 2014. Disponível em <https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFV_020aefd2d523ca6538228d6eb2e18c68> . Acesso em 02 jun 2023.

FIGUEIREDO, José Augusto Lopes. Os Desafios de uma Liderança Digital. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 4, e 210043, 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/K5LCSy7nYpKMmb5GvL7fhNw/?lang=pt>> . Acesso em 05 mar 2023.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: Como negociar acordos sem fazer concessões**. Rio de Janeiro: Sextante. 2018. 269 p.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências. Um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas. 2004. 156 p.

FONSECA, Diego Ribeiro; MENESES, Pedro Paulo Murce. Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais. **Revista Eletrônica Científica da UERGS**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 117-133, 2016. Disponível em: <<http://revista.uergs.edu.br/index.php/revuergs/article/view/407>> . Acesso em: 02 jun 2023. FONTE, Andressa Tomazelli; BORINI, Priscilla do Vale; TELLES, Tânia Eliete Alves

FONTE, Andressa Tomazelli; BORINI, Priscilla do Vale; TELLES, Tânia Eliete Alves Oliveira. Gestão por competência: os desafios na implementação do plano de acompanhamento do desenvolvimento individual. **Revista Científica Faesa**, Vitória, v. 13, n. 2, p. 96-111, 2017. Disponível em <http://revista.faesa.br/revista/index.php/Faesa/article/view/299/130> >. Acesso em: 02 jun 2023.

FRANCISCHETTI, Ieda; CORRÊA, Ana Carolina Lemos; VIEIRA, Camila Mugnai; LAZARINI, Carlos Alberto; ROLIN, Lilian Maria Giubbina; SOARES, Márcia Oliveira Mayo. Role – playing: estratégia inovadora na capacitação para o processo tutorial. **Interface – Comunicação, Saúde, Educação**, Botucatu /SP, v. 15, n.32, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/icse/a/WmFGjTnrySQgdxtrbNmhNk/?format=html&lang=pt> . Acesso em: 26 jan 2025.

FREIRE, Alessandro; POLOTTI, Pedro. **Servidores públicos federais: novos olhares e perspectiva**. Extensão / Indicação de Série 42. Brasília: Cadernos ENAP, 2015. 133 p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2563> > . Acesso em: 21 mai 2023.

FURTADO, João Carlos; KIPPER, Liane Mahlmann; PRADELLA, Simone. **Gestão de Processos: Da Teoria à Prática: Aplicando a Metodologia de Simulação para a Otimização do Redesenho de Processos**. São Paulo: Atlas. 2012. 160 p.

GALAS, Eduardo Santos; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcanti. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no balanced scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, São Paulo, v.6, n° 2, 2004, p.87-111. Disponível: <https://www.scielo.br/j/ram/a/DP4j6RJf6RRCvsMZyPfhLGr/?format=pdf&lang=pt> > . Acesso em: 26 jan 2025.

GESSER, Greicy Bainha Pacheco. **A Formação do Bacharel em Administração no Brasil Face aos Desafios da Sociedade Contemporânea na Transformação Digital**. 2021. 276 p. Tese (Doutorado em Administração) – UFSC, Florianópolis, 2021. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/229082/PCAD1171-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y> >. Acesso em: 02 mar 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papeis Estratégicos**. 2 ed. São Paulo: Atlas. 2017. 320 p.

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

GONÇALVES, Andrea de Oliveira; SANTOS, Rogério Luiz Alves; BILHIM, João de Abreu Faria; COSTA, Thiago Dias. **Que modelo é esse? As alterações nos processos de capacitação de recursos humanos nos 20 anos do Plano Mare**. *Revista Administração Pública e Gestão Social*, Viçosa: UFV, v. 9, n. 4, p. 298-309, out-dez.2017. Disponível

em:<<https://periodicos.ufv.br/apgs/index.php/apgs/article/view/1311/pdf#.WomCibynHIU>>. Acesso em: jun. 2023.

GONÇALVES, Monica Feitosa de Carvalho Pedrozo; SOUZA, Gisele Furtado Schmitz. **A gestão universitária: conexão existente entre a Política Pública e a Política Institucional**. XVIII Colóquio Internacional de Gestión Universitaria, Santa Catarina, n. 18, p. 1-10, out. 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190546>>. Acesso em: 02 jul 2023.

GONÇALVES-SOUZA, Gabriel. **A Gestão por Competências e o Conhecimento Institucionalizado em um Órgão Federal**. 2021, 101 p. Dissertação (Mestrado em Administração). UFRN, Natal, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/45765/1/Gestaocompetenciasconhecimento_Souza_2021.pdf>. Acesso em 23 jul 2023

GONDIM, Sônia Maria Guedes; MORAIS, Franciane Andrade de; BRANTES, Carolina dos Anjos Almeida. Competências socioemocionais: fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 14, n. 4, p. 394-406, 2014.

GRAMIGNA, Maria. Rita. **Gestão por Competências: Ferramentas para Avaliar e Mapear Perfis**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. 294 p.

GUIMARÃES JÚNIOR, José Carlos. Análise PESTEL Aplicada ao Núcleo de Arte e Cultura Indígena de Barcelos – NACIB, em Barcelos – AM. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, v. 8, n° 6, p. 100-111, jul 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/deref/https%3A%2F%2Fwww.nucleodoconhecimento.com.br%2Fadministracao%2Fcultura-indigena?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19>. Acesso em 26 jan 2025.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 4, p.523-539, out-dez 2012. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/rausp/a/tmkbXnnt9PGgdJWTsFw4rgv/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 12 jun 2023.

GUNTHER, Luiz Eduardo; MACHADO, Luciana Aboim; MEDRADO, Paloma. Breve análise do método de negociação de Harvard e sua utilização na solução de conflitos e sua aplicabilidade na mediação judicial. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba/PR, v.1, n° 15, 2019.

HAMEL, Gary.; PRAHALAD, Coimbatore. Krishnarao. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Atlas, 2005. 400 p.

JESUS, Kelly Cristina Brito; SANTOS, Marcos Gilberto; SOUZA-SILVA, Jader Cristino; CASTRO, Miguel Angel Rivera. Desenvolvimento de Competências Gerenciais de Gestores Públicos em Instituições Federais de Educação. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v.5, n° 1, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/12292> > . Acesso em 04 ago 2023.

KAPLAN, Robert Samuel; NORTON, David. Organização Orientada Para a Estratégia: **Como as Empresas que adotam o Balanced Scorecard Prosperam no Novo Ambiente de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019. 416 p.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de Projetos: uma Abordagem Sistêmica Para o Planejamento, Programação e Controle**. 2º ed. São Paulo: Editora Blucher, 2015. 782 p.

LAKATUS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. 9º ed. São Paulo: Atlas, 2021. 304 p.

LANDFELDT, Isabela Machado Papalardo; ODELIUS, Catarina Cecília. Gestão Por Competências Em Universidades Públicas Federais . **VI Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho da ANPAD - EnGPR**, Curitiba, PR, Brasil, p. 1-8, 2017. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://arquivo.anpad.org.br/arquivo_pdf.php?e=MjIzMzU= > . Acesso em: 02 jun. 2023.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3º ed. Porto Alegre: Penso, 2003. 278 p.

LINS, Maria Paula Estellita; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Expressão de competências de Liderança e aprendizagem no trabalho. **Revista de Estudos de Psicologia**, Natal, v.19, n° 3, p. 157-238, set 2014. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/epsic/a/9PnwTtYB9ryKjFfPtNqdy5z/abstract/?lang=pt> > . Acesso em: 14 jul 2023.

LIMA, Jhenifer Pereira; ALMEIDA, Marina; SANTOS, Mirian; NORBERTO, Marlene; ROSINI, Alessandro MarCO. **Revista Inovação Tecnológica**, São Paulo, v. 12, n° 1, p. 35-49, jul 2022. Disponível em: <https://rit.openjournalsolutions.com.br/index.php/rit/issue/view/26> . Acesso em 10 . fev 2025.

LOPES, Márcio Ribeiro. Transformando dados em informações: a ferramenta Power BI e a elaboração de Dashboard sobre o corpo discente da FCTE – Faculdade de Ciências, Tecnologia e Educação da UNESP, Câmpus de Ourinhos. **Congresso de Profissionais das Universidades Estaduais de São Paulo**, Campinas, SP. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/eventos/index.php/conpuesp/article/view/> . Acesso em: 26 jan 2025.

MACHADO, Ana Cristina. Pinheiro. **Gestão de Pessoas nas Universidades Federais do Brasil: Competências Gerenciais para Cargos de Pró-Reitor e Gestor de Unidade**. 2019. 152 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública)

– Universidade Federal de Goiás, Aparecida de Goiás - GO, 2019. Disponível em: <<http://repositorio.bc.ufg.br/tede/bitstream/tede/10783/3/dissertação%20-%20Ana%20Cristina%20Pinheiro%20Machado%20-%20202019.pdf>>. Acesso em: mar 2023.

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e Desenvolvimento com Foco em Educação Corporativa: Competências e Técnicas de Ensino Presencial e On-line, Fábrica de Conteúdo, Design Instrucional, Design Thinking e Gamefication**. São Paulo: Saraiva, 2017. 282 p.

MARIN, Ângela; NICHELE, Aline. Planejamento de capacitação de servidores federais: impactos do decreto 10.506/2020 no plano de desenvolvimento de pessoas. **ScientiaTec**, Porto Alegre v. 8, n. 1, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.ifrs.edu.br/index.php/ScientiaTec/article/view/4884/3000>>. Acesso em 05 mai 2023.

MARRA, Adriana Ventola; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **A prática social dos gerentes universitários em uma instituição pública**. Revista de Administração Contemporânea, Maringá, v. 9, n. 3, p. 9-31, jul-set 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rac/v9n3/v9n3a02.pdf>>. Acesso em: 02 ago 2023.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. Ed. São Paulo: Saraiva, 2021. 352 p.

MARTINS-SILVA, Priscilla de Oliveira; SILVA, Camila Santos; JUNIOR, Annor da Silva. **As competências dos administradores: seu processo de formação e as exigências do mercado de trabalho**. Revista Contemporânea de Economia e Gestão – CONTEXTUS, Fortaleza, v. 14, n. 2, 2016. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=570761055006>>. Acesso em 31 jul 2023.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **ADM Por Competências: Você Gestor**. São Paulo: Atlas, 2019. 240 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru; VERONEZE, Fernando. **Gestão de Projetos: Preditiva, ágil e estratégica**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2022. 216 p.

MELO, Marina Ramos; MARTINS-SILVA, Priscilla de Oliveira; ANDRADE, Alexsandro Luiz; MOURA, Ralf Luis. Barriers, Adaptability, Employability, and Satisfaction: Career Perceptions of Business Students. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 6, p. e 190124, 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/h79q6FQwyjCKbGRgp7HLLyv/?lang=en>>. Acesso em: 03 ago 2023.

MELLO, Ana Cristina Bandeira de. **Gestão de Pessoas no Setor Público: um enfoque estratégico**. 2. ed. Belo Horizonte: Forum, 2020. 396 p.

MENDES, Cristiane Aline Soares. **O sistema de TD&D baseado na gestão por competências: a análise a partir dos planos de desenvolvimento institucionais**. 2018. 96 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Viçosa, Rio Parnaíba. 2018. Disponível

em<<https://www.locus.ufv.br/bitstream/123456789/21877/1/texto%20completo.pdf> >
.Acesso em: 02 ago 2023.

MENDONÇA, Ionice Oliveira; MENDES, Cristiane Aline Soares; DEBOÇÃ, Leonardo Pinheiro; MENEZES, Raquel Santos Soares. Gestão por Competências nas Universidades Federais Mineiras: a análise a partir dos planos de desenvolvimentos institucionais. **Revista da Educação Superior do SENAC - RS**, Porto Alegre, v.15, n° 2, p. 66-76, nov 2022.

Disponível

em:<https://www.senacrs.com.br/hotsite/pdf/revista_competencia_2022_2.pdf >.

Acesso em 12 jul 2023.

MEYER JÚNIOR, Victor. **A Prática da Administração Universitária: Contribuições para a Teoria**. Revista Universidade em Debate, Curitiba, v. 2, n°1, p.12-26, jan-dez 2014. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/276984190_A_pratica_da_administracao_universitaria_contribuicoes_para_a_teorias >. Acesso em 23 janeiro 2023.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. **Resolução Nº 5, de 14 de outubro de 2021, Conselho Nacional de Educação - Câmara de Educação Superior**. Institui as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em administração. Brasília, 14 out 2021. Disponível em:

<<https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/ResolucaoCNE.pdf>> . Acesso em: 03 mar 2023.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. **Resolução Nº 1, de 13 de janeiro de 2014, Conselho Nacional de Educação - Câmara de Educação Superior**. Institui diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em administração pública, bacharelado e dá outras providências. Brasília, 13 jan 2014. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=14957-rces001-14&Itemid=30192 >. Acesso em: 13 out 2023.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. **Ofício Circular nº 015 / 2005/ CGGP / SAA / SE / MEC**. Brasília, 28 11 2021. Disponível em:

<<https://progep.ufu.br/legislacao/oficio-circular-no-0152005cggpsaasemec-descricao-dos-cargos-tecnico-administrativos-em> > . Acesso em 18 jul 2023.

MINTZBERG, Henry. **Managing Essencial: A Essência do Premiado Managing para Gerentes com Pouco Tempo**. Porto Alegre: Bookman, 2014. 152 p.

MINTZBERG, Henry. **Safari da estratégia**. 6º ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.

MONTEZANO, Lana; PETRY, Iuri Sivinsk. Multicasos de Implantação da Gestão por Competências na Administração Pública Federal. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v.19, n° 3, p. 1-20, jul-set 2019. Disponível em:

<<https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/7569> >. Acesso em 17 jun 2023.

MONTEZANO, Lana; SILVA, Nardini Balbino; MARQUES, Fabrício Barros; ISIDRO-FILHO, Antonio. Aspectos Determinantes da Implantação da Gestão por Competências em Institutos Federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 12, n° 3, p. 21-44, set 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2019v12n3p21>>. Acesso em 17 jun 2023.

MOREIRA, Geraldo Eustáquio; MILANEZ, Rita Luciene da Silva. Gestão por Competência no Âmbito do Instituto Federal de Brasília: Desafios na Implementação. **Revista e-Curriculum**, São Paulo, v.17, n.2, p. 365-381, abr-jun, 2019. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/view/33740/29019>> . Acesso em: 15 jul 2023.

MOSCARDINI, Ticiane Nunes; KLEIN, Amarolinda. Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas *Multisite*. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, João Pessoa / PB, v.19, n.1, jan-feb, 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/PsX5JVyczNB9t9QtLTgb7vj/?lang=pt>> . Acesso em: 26 01 2025.

NUNES-GOMES, Dione Fagundes; CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise. **Gestão de Pessoas. Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2018. 152 p.

OLIVEIRA, Amanda Santos. **O processo de dimensionamento de Pessoal de uma Universidade Pública Federal: uma proposta de aperfeiçoamento pela Gestão por Competências**. 2019, 109 p. Dissertação (Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP). UFAL, Maceió, 2019. Disponível: <<https://www.repositorio.ufal.br/bitstream/riufal/6467/1/O%20Processo%20de%20Dimensionamento%20de%20Pessoal%20de%20uma%20Universidade%20Pública%20Federal%20uma%20proposta%20de%20Aperfeiçoamento%20pela%20Gestão%20por%20Competências.pdf>> . Acesso em : 12 jul 2023 .

OLIVEIRA, Daniela Reis de. **Gestão de competências no setor público: um estudo de caso na administração pública federal**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2016. 111 p. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/13833/Dissertação_Julio_Coelho.pdf> . Acesso em: 18 jul 2023.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Catalão: UFG, 2011. 176 p.

OLIVEIRA, Thiago; MEDEIROS JUNIOR, Josué Vitor; GURGEL, André Moraes; SILVA, Vinicius de Almeida. Adoção do Kanban na Gestão dos Riscos no Processo de Compras em uma Instituição Pública de Ensino Superior. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília / DF, v.25, n° 1, p. 60-79, jan – abr 2022. Disponível em: <https://www.revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/2631/742> . Acesso em: 26 jan 2025.

- PINTO, Rodrigo Serpa; KOSBY, Adalice Andrade. O papel do administrador na estrutura acadêmica da universidade federal do Rio Grande: uma análise com base no discurso do sujeito coletivo. **Revista Gestão Universitária na AméricamapeamentoLatina (GUAL)**, Florianópolis, v. 11, n° 2, p. 1-22, mai 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2018v11n2p1/36883> >. Acesso em: 23 jul. 2023.
- PAIVA, Vera Lúcia Menezes de Oliveira e. **Pesquisa: Projeto, Geração de Dados e Divulgação**. São Paulo: Parábola Editorial Ltda, 2024. 256 p.
- PÁDUA-ARAÚJO, Antônio. **Gestão de Pessoas por Competências e educação corporativa: uma abordagem integrada**. Curitiba: Editora CRV, 2016. 205 p.
- PALUDO, Vicente Augustinho; OLIVEIRA, Antonio. **Governança Organizacional Pública e Planejamento Estratégico**. 2. ed. Cotia: Editora Foco, 2024. 184 p.
- PRODONOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013. 275 p.
- PERSEGECCINO, Silvana Aparecida; PEDRO, Wilson José Alves. Análise Crítica da Gestão por Competências em Universidades Federais. **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, v.13, n° 29, p.22-44, set-dez 2017, Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/3847> >. Acesso em 7 mai 2023.
- PINHEIRO; Lidiane. **PLANO DE TREINAMENTO BASEADO EM PERFORMANCE: sistema de apoio à decisão baseado em indicadores de desempenho**. São Paulo: Dialética, 2021. 124 p.
- PINTO, Rodrigo Serpa; KOSBY, Adalice Andrade. O papel do administrador na estrutura acadêmica da universidade federal do Rio Grande: uma análise com base no discurso do sujeito coletivo. **Revista Gestão Universitária na AméricamapeamentoLatina (GUAL)**, Florianópolis, v. 11, n° 2, p. 1-22, mai 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2018v11n2p1/36883> >. Acesso em: 23 jul. 2023.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho. Métodos Clássicos e Contemporâneos**. São Paulo: LTr Editora, 2022. 232 p.
- PORTER, Michael Eugene. **Estratégia Competitiva –Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 18° ed. São Paulo: Campus, 1986. 448 p.
- QUINN, Robert; THOMPSON, Michael; FAERMAN, Sue; MCGRATH, Michael; BRIGHT, David. **Competências Gerenciais a abordagem de valores Concorrentes na Gestão**. 6° ed. São Paulo: Elsevier, 2015. 432 p.
- QUEIRÓS, Ricardo; PINTO, Mário. **Gamificação Aplicada às Organizações e ao Ensino**. Lisboa: Editora Lidel, 2022. 288 p.

RABELO, Lísia; GARCIA, Vera Lúcia. Role – Play para o Desenvolvimento de Habilidades de Comunicação e Racionais. **Revista Brasileira de Educação Médica**, Brasília / DF, v. 39, n 4, p. 586 – 596, oct – dec 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbem/a/JTdc3skScq5RQCT77tqywmx/?lang=pt>>. Acesso em: 26 jan 2025.

RAMOS, Camila; COSTA, Thiago; BARTH, César; BORBA, Aécio. 3º ed. **Mapeamento de Competências na Administração Pública**. Belém: Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional, 2016. 36 p.

RAMOS, Leone Aquino. **Gestão por Competências em Organizações Públicas: o processo de implementação do modelo em empresa pública federal**. 2018, 96 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). UFBA, Salvador, 2018. Disponível em <<https://repositorio.ufba.br/handle/ri/29218>>. Acesso em 23 jul 2023

RIBEIRO, Paulo Eduardo. **Competências essenciais para o profissional do século XXI**. São Paulo: Biblioteca 24horas, 2017. 276 p.

RIBEIRO, Ruana Soares. Políticas públicas educacionais: o papel da formação continuada no desenvolvimento da Educação Básica. **Revista Educação Pública**, v. 20, n° 23, jun 2020.

ROBAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competências para Atração e Captação de Talentos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013. 136 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração. Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2005. 301 p.

ROSSONI, Estela Pitwak. **O desenvolvimento de competências na formação do Administrador: um estudo na Universidade Federal do Rondônia**. 2013, 329 p. Tese (Doutorado em Administração). UFRGS, Porto Alegre, 2013. Disponível em <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/98314>>. Acesso em: 11 jul 2023.

SABBAG, Paulo Yasigi. **Competências em Gestão**. Rio de Janeiro: Editora Alto Books. 400 p.

SAKAMOTO, Christiane Alves Calheiros; FERREIRA, Bruno Freitas; ZACHARIAS, Claudio Gomide; SILVA, Juliana Cristina; ALVES, Patrícia; RODRIGUES, Henrique Geraldo; KAPPEL, Lucas Borges. As competências dos Assistentes em Administração no serviço público federal: um estudo de caso no IFTM. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 14, n.37, p. 53-79, out-dez, 2014. <<https://periodicos.pucminas.br/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2014v14n37p53/7458>> .1984. Acesso em: 03 jun. 2023.

SAMYGIN-CHERKAoui, Anastasia. **Estrutura McKinsey 7S: Aumentar o desempenho empresarial, preparar-se para a mudança e implementar estratégias eficazes**. São Paulo, 50minutes.com, 2023. 34 p.

SANTOS, Beatriz Rosa Pinheiro; DAMIAN, Ieda Pelógia Martins. O mapeamento do conhecimento por meio da análise SWOT: estudo em uma organização pública de saúde. **Em questão**, Porto Alegre, v. 24, n. 3, p. 253-274, set-dez, 2018. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245243.253-274> > . Acesso em : 26 jan 2025.

SANTOS, Carlos Roberto Franco dos; PESSÔA, Lourdes Maria. Desenvolvimento profissional docente: políticas, práticas e desafios. In: ENCONTRO NACIONAL DE DIDÁTICA E PRÁTICA DE ENSINO, 22., 2017, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: ENDIPE, p. 1-12. 2017.

SANTOS, Claudemir Inacio. **A Formação do Administrador: Desvelando uma Aproximação Necessária entre Formação Acadêmica e Formação Humana**. Curitiba: Appris, 2020. 251 p. E-book.

SENA, Gabriel Astoni. **Gestão por competências na administração pública brasileira: uma análise da experiência na Justiça Eleitoral**. 2013, 216 p. .Dissertação (Mestrado em Administração). UFV, Viçosa, 2013. Disponível em: <https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFV_5119c8627fc2cd81f67f74ede7dedcf6> . Acesso em 27 jul 2023.

SILVA, Alexsander Dauzeley; ALPERSTEDT, Graziela Dias. Mudança organizacional estratégica em um banco público: uma análise a partir da perda da conta movimento. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n° 4, p. 827–848, jul-ago. 2013. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/GJmMnFgyHHgPb6qVHCvSt7R/abstract/?lang=pt>> . Acesso em 22 jul 2023.

SILVA, Fátima Alves; BARBOSA, Maria de Fátima. Políticas de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos no setor público: o caso do Estado do Maranhão. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 68, n. 3, p. 531-556, 2017.

SILVA, Felipe Viegas. **Gestão por Competências no Setor Público: o caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2020, 124 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Porto Alegre, 2020. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/210392>> . Acesso em 27 jul 2023.

SILVA, Francielle Molon; MELLO, Simone Portella Teixeira. **A implantação da Gestão por Competências: Práticas e resistências no Setor Público**. Revista Eletrônica de Administração e Turismo, Pelotas. v.2, n.1, p.110-127, jan-jun. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/AT/article/view/1959>> . Acesso em 15 mar 2023.

SILVA, Leandro Costa. **Gestão e Melhoria de Processos: Conceitos, Técnicas e Ferramentas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2015. 139 p.

SIQUEIRA, Iony Patriota. **Indicadores de Desempenho de Processos de Planejamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010. 192 p.

RAMOS, Camila; COSTA, Thiago; BARTH, César; BORBA, Aécio.. **Mapeamento de Competências na Administração Pública**. 3º ed . Belém: Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional, 2016. 36 p.

SOARES, Ana Maria Jerônimo; ALVES, Rodrigo Leone; TARGINO, Elma Núbia de Medeiros Araujo. **Da teoria à prática: a formação do administrador contemporâneo dinamizada por metodologia ativas**. Revista Brasileira de Ensino Superior, Passo Fundo, v.3, n.4, p.36-58, out-dez. 2017. Disponível em: <<https://seer.atitus.edu.br/index.php/REBES/article/view/2195/1533>>. Acesso em 16 out 2023.

SORDI, José Osvaldo. **Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração**. 6º. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.320 p.

SOUSA, Maria Guesnada Teodoro de Oliveira. **A Aplicação da Gestão por Competências nos Processos de Gestão de Pessoas: um estudo com os servidores técnico-administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais / UFCG**. 2018, 263 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP). UFCG, Sousa, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/35844>> . Acesso em 27 jul 2023.

SOUTO, Camila Estima de Oliveira. **Desenvolvimento de Pessoas por Competências no Contexto das IFES: um projeto piloto no universo dos administradores da FURG**. 2019. 130 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP). Universidade Federal do Rio Grande - Rio Grande, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/10466/2597943a6308ea21f0dd25806c4f6c85.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> . Acesso em: 24 mar 2023.

SOUZA, Donizete Leandro de Souza; FERRUGINI, Lílian; ZAMBALDE, André Luiz. Formação do administrador: uma análise sobre o desenvolvimento de competências no ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**. Florianópolis. v.10, n. 1, p. 150-171, jan 2017. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/journal/3193/319349826008/html/>>. Acesso em 24 jul. 2023.

SOUZA, Leandro de Souza; SOUSA, Jorgiane Suelen; SOUZA-CORRÊA, Robert Delano; ZAMBALDE, André Luiz. Administração: Embates da profissão e a produção de um campo de trabalho. A formação do administrador na perspectiva das competências individuais requeridas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Niterói, v. 8, n. 4, p. 85-99, out- dez. 2014. Disponível em : <<https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11193>>. Acesso em 24 jul. 2023.

SOUZA, Lee Marcos Cruz; OLIVEIRA, Julielly da Silva; CARVALHO, Virginia Guedelho de Albuquerque. **Gamificação do Ensino a Distância (EAD): Estudo de Caso de um Curso Superior na Plataforma AVA do Moodle no IFRR**. Congresso Amazônico de Educação a Distância – “Inclusão Digital e participação Consciente”. 2025, **Porto Velho. Anais [...]**. Disponível em: <<https://www.even3.com.br/anais/congressoamazonicoead2024/1020260-gamificacao>>

[-no-ensino-a-distancia-\(ead\)--estudo-de-caso-de-um-curso-superior-na-plataforma-av-a-do-moodle-no-ifrr/>](#) . Acesso em: 20 fev 2025.

SANTOS, Carlos Roberto Franco dos; PESSÔA, Lourdes Maria. Desenvolvimento profissional docente: políticas, práticas e desafios. In: ENCONTRO NACIONAL DE DIDÁTICA E PRÁTICA DE ENSINO, 22., 2017, **Curitiba. Anais [...]**. Curitiba: ENDIPE, p. 1-12. 2017.

SUTHERLAND, Jeff. **Scrum: Guia Prático: Maior Produtividade. Melhores Resultados**. Editora Sextante, 2020. 240 p.

STAKE, Robert. **Pesquisa Qualitativa: Estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre, Editora Penso, 2011. 263 p.

TAMADA, Rosane Cristina Piedade; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 73, n. 3, p. 426-450, 2022.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança Pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 70, nº 4, p.519-550, out-2019. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5422>> . Acesso em 19 dez 2024.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa Qualitativa em Educação**. 8º ed. São Paulo, Atlas, 2012. 176 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI UFSC 2020-2024**. Disponível em: <<https://pdi.ufsc.br/pdi-2020-2024/>> . Acesso em: 02 jul 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Portal da Capacitação: Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2023**. Disponível em: <<https://capacitacao.ufsc.br/planos/>> . Acesso em: 02 jul 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Quadro de Referência dos Servidores Técnico - Administrativos**. Disponível em: <<https://cadc.ufsc.br/descricao-das-atividades/>> . Acesso em: 02 julho 2023.

VARGAS, Cesar Sperling; CAGOL, Fernanda. Gestão por Competências no Serviço Público. **Revista Conhecimento Online**, Novo Hamburgo, v. 1, nº4, p. 1-13, mar 2012. Disponível em <<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistaconhecimentoonline/article/view/270>> . Acesso em: 12 ago 2023.

VERGARA, Sylvia.Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2015. 296 p.

VON KRIIGER, Cecília Pecini; ANDRADE, Emmanuel Paiva; SILVA, Andreia Maria; ;MOURÃO, Cláudia de Oliveira; PIZZOL, Rosa Amelia; LIMA, Simoni Teixeira Poubel. Desafios à Implantação de Modelos de Gestão por Competências no Setor Público Federal: o Caso de Uma Autarquia Federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília. v.69, n.3, 2018. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1674>> . Acesso em: 03 jun. 2023.

WERKEMA, Cristina. **Métodos PDCA e Deming e Suas Ferramentas Analíticas**. São Paulo: GEN Atlas, 2012. 208 p.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5° ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 286 p.

ZANNADREA, Gabriela; FROEHLICH, Cristiane; LINDEN, Ane Isabel; Bitencourt, Claudia Cristina. Conceitualização e Aplicação do Shadowing em Estudos de Gestão e Negócios. **Revista Gestão & Conexões**, Vitória - ES.v.10, n 3, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/35456> > . Acesso em: 28 jan 2025.

ZANDONÁ, Rafael; GRINBERG, Jaques. **Mapeamento Comportamental: métodos e aplicações**. 2. ed. São Paulo: Literare Books International, 2019. 256 p.

ZAPPELLINI, Marcelo Beckert; FEUERSCHUTTE, Simoni Ghisi. O Uso da Triangulação na Pesquisa Científica Brasileira em Administração. **Revista Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 16, nº 2, p. 241-273, abr-mai-jun 2015. Disponível em: <<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/238/183> .> Acesso em: 12 ago 2023.

ZARIFIAN, Phelippe. **Objetivo Competência: Por Uma Nova Lógica**. São Paulo: Atlas, 2001. 197p.

APÊNDICE A: Termo de consentimento livre e esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA
Campus Reitor João David Ferreira Lima

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Projeto: O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL ADMINISTRADOR NO ÂMBITO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa cujo objetivo é analisar se a política nacional de desenvolvimento de pessoas tem promovido o desenvolvimento de competências aos administradores lotados nas áreas da administração central da UFSC. A referida pesquisa está sendo realizada pelo acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária - Centro Sócio Econômico - Universidade Federal de Santa Catarina Fabiano Prudêncio da Silva, sob a coordenação do Professor Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau do Departamento de Ciências da Administração - Universidade Federal de Santa Catarina, sendo o mesmo cadastrado na Plataforma Brasil, que se compromete a seguir a Resolução 466, de 12 dezembro e suas complementares, nos padrões do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP).

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa é o comitê de ética em pesquisa, sendo um colegiado interdisciplinar independente, de relevância pública, de caráter consultivo, deliberativo, e educativo, criado para defender os interesses dos participantes da

pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro dos padrões éticos.

Se você aceitar participar da pesquisa, os procedimentos envolvidos em sua participação são os seguintes: a partir de pesquisa bibliográfica concernente ao tema “competências associadas ao setor público”; de pesquisa de documentos públicos relacionados do desenvolvimento de pessoas no âmbito da UFSC, da aplicação de entrevista à amostra de profissionais lotados na área de Capacitação e T&D da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Catarina, e dois tipos de questionários, sendo um com perguntas fechadas e outro com perguntas abertas, ao grupo de profissionais administradores lotados na administração central da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo que de forma aleatória, aqueles que responderem ao primeiro, não responderão ao outro. Os riscos envolvidos na pesquisa consistem em você se sentir constrangido (a) em algum momento ou com alguma pergunta realizada, podendo recusar-se a responder. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos. A quebra de sigilo, ainda que involuntária e não intencional deve ser considerada. Contudo, pretendemos garantir a manutenção do sigilo e da privacidade da sua participação durante todas as fases desta pesquisa, por meio da anonimização dos dados.

Os possíveis benefícios decorrentes da sua participação na pesquisa são: produzir informações que possam contribuir para o processo de gestão de pessoas na organização, em especial as ações de capacitação e desenvolvimento, beneficiando tanto os servidores ocupantes do cargo de administrador quanto à organização. Ressalta-se que não está incluso no escopo do projeto avaliar os servidores ou se estes possuem as competências necessárias às funções exercidas.

Reforça-se que o seu nome será mantido em sigilo. Mas, se eventualmente acontecer algum problema como consequência desta pesquisa, os pesquisadores (mestrando e professor orientador) se colocam à disposição para esclarecimentos e apoio. O(A) Sr.(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio.

A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o/a Sr.(a) é atendido(a) pelo

pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Para participar deste estudo, não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua colaboração, assim como não haverá nenhum custo com os procedimentos envolvidos, porém, poderá ser ressarcido por despesas decorrentes de sua participação.

Caso ocorra alguma intercorrência ou dano, resultante de sua participação na pesquisa, você receberá todo o atendimento necessário, sem nenhum custo pessoal. Além disso, você tem garantido o direito a solicitar indenização.

Os dados coletados durante a pesquisa serão sempre tratados confidencialmente. Os resultados serão apresentados de forma conjunta, sem a identificação dos participantes, ou seja, o seu nome não aparecerá na publicação dos resultados.

Caso você tenha dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável pelo telefone (48) 9.9.9103-8333 ou Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH-UFSC), pelo telefone (48) 3721-6094 ou no 7º andar do Prédio Reitoria II, sala 701, de segunda à sexta, das 8h às 12h e das 14h às 18h.

Este Termo deve ser rubricado em todas as duas páginas e assinado em duas vias, sendo uma para o participante e outra para os pesquisadores.

Nome do participante da pesquisa

Assinatura do participante da pesquisa

Nome do pesquisador

Assinatura do pesquisador

Fabiano Prudêncio da Silva

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina - Bloco G - Centro Socioeconômico - Departamento de Ciências da Administração 3º Andar Bairro: Trindade UF: SC Telefone: (48) 3721-6525	CEP: 88.040-900 Município: Florianópolis E-mail: ppgau@contato.ufsc.br
---	---

APÊNDICE B: Questionário com perguntas fechadas aplicadas aos Administradores do quadro de servidores da administração central da UFSC



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA
Campus Reitor João David Ferreira Lima

Questionário

Aplicadas aos Administradores do quadro de servidores da administração central da UFSC

Obrigado por participar deste questionário. Seu feedback é essencial para a nossa pesquisa sobre o cargo de administrador na UFSC e as competências de gestão necessárias para o seu desempenho. Suas respostas serão tratadas de forma confidencial e anônima. Por favor, responda às perguntas selecionando a opção que melhor representa sua opinião ou experiência atual.

1. Informações de perfil

Qual o seu gênero?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Não informar

b) Qual a sua idade?

- ☐ de 21 a 25 anos
- ☐ de 26 a 30 anos
- ☐ de 31 a 36 anos
- ☐ de 37 a 42 anos
- ☐ de 43 a 47 anos

- ☐ de 48 a 53 anos
- ☐ de 54 a 60 anos
- ☐ Acima de 60 anos

c) Há quanto tempo você exerce o cargo de administrador na UFSC?

- ☐ Entre 1-3 anos
- ☐ Entre 4-6 anos
- ☐ Entre 7-10 anos
- ☐ Entre 11-15 anos
- ☐ Entre 16-22 anos
- ☐ Entre 23-27 anos
- ☐ Entre 28-35 anos
- ☐ Acima de 35 anos

d) Qual é a sua área/setor de atuação na UFSC? Especificar.

e) Possui mais de uma graduação?

- ☐ Sim
 - ☐ Engenharias
 - ☐ Ciências Econômicas
 - ☐ Ciências Contábeis
 - ☐ Cursos Tecnólogos na área de gestão
 - ☐ Cursos na área de Tecnologia da Informação
 - ☐ Outros

☐ Não

f) A sua formação em administração foi:

- ☐ Administração Empresarial
- ☐ Administração Pública
- ☐ Administração com Habilitação

f) Qual o seu nível de formação acadêmica?

- ☐ Graduação
- ☐ Especializando(a)
- ☐ Especialista
- ☐ Mestrando(a)
- ☐ Mestre(a)
- ☐ Doutorando(a)
- ☐ Doutor(a)

☐ Pós-doutorando(a)

☐ Pós-doutor(a)

g) Você ocupa alguma função/cargo de liderança formal (Chefe, Coordenador, Diretor ou Pró-Reitor) de forma permanente (não sendo substituto eventual)?

☐ Atualmente sim.

☐ Não, mas já exerci funções/cargos de chefia no âmbito da UFSC.

☐ Nunca tive a oportunidade. Neste caso, foi por:

☐ Falta de interesse em ocupar funções / cargos de chefias

☐ Falta de oportunidades

☐ Outras questões

2. O cargo de administrador:

a) Como você descreveria a sua função como administrador na UFSC?

☐ I Responsável por planejar, organizar, controlar e assessorar as organizações em diversas áreas (recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras)

☐ II Outra descrição (Especifique: _____)

3. Competências de gestão:

a) Quais competências de gestão você considera mais relevantes para o desempenho eficaz do cargo de administrador na UFSC? (Selecione todas as opções que se aplicam)

☐ I Liderança

☐ II Tomada de decisão

☐ III Comunicação

☐ IV Gerenciamento de projetos

☐ V Planejamento estratégico

☐ VI Trabalho em equipe

☐ VII Gestão de recursos financeiros

☐ VIII Resolução de problemas

☐ IX Outra competência (Especifique: _____)

b) Selecione as três competências de gestão que você considera mais essenciais para o sucesso no seu cargo:

☐ I Liderança

☐ II Tomada de decisão

- ☐ III Comunicação
- ☐ IV Gerenciamento de projetos
- ☐ V Planejamento estratégico
- ☐ VI Trabalho em equipe
- ☐ VII Gestão de recursos
- ☐ VIII Resolução de problemas
- ☐ IX Outra competência (Especifique: _____)

4. **Desenvolvimento de competências:**

a) Você acredita que a UFSC oferece oportunidades adequadas para o desenvolvimento das competências de gestão dos administradores?

- ☐ I Sim
- ☐ II Não
- ☐ III Não tenho certeza

b) Em sua opinião, quais tipos de programas ou atividades de desenvolvimento de competências de gestão são mais eficazes? (Selecione todas as opções que se aplicam)

- ☐ I Treinamentos formais
- ☐ II Mentoria ou coaching
- ☐ III Participação em projetos desafiadores
- ☐ IV Cursos de capacitação externos
- ☐ V Grupos de estudo ou discussão
- ☐ VI Outra opção (Especifique: _____)

5. **Desafios e oportunidades:**

a) Quais são os principais desafios que você enfrenta ao exercer suas atribuições como administrador na UFSC? (Selecione todas as opções que se aplicam)

- ☐ I Burocracia excessiva
- ☐ II Falta de recursos
- ☐ III Ambiguidade nas atribuições do cargo
- ☐ IV Falta de clareza sobre as expectativas do cargo

b) Identifique oportunidades de melhoria ou mudanças para o desenvolvimento de competências de gestão na UFSC. (Selecione todas as opções que se aplicam)

- ()I Maior investimento em programas de desenvolvimento de competências
- ()II Criação de oportunidades de networking e compartilhamento de boas práticas entre os administradores
- ()III Melhoria na definição das atribuições e expectativas do cargo de administrador
- ()IV Maior apoio e recursos para implementar projetos de melhoria e inovação
- ()V Outra oportunidade (Especifique: _____)

6. **Considerações finais:**

- a) Existe algo mais que você gostaria de acrescentar sobre o cargo de administrador na UFSC ou o desenvolvimento de competências de gestão?

APÊNDICE C: Modelo Integrado de Desenvolvimento de Competências de Gestão para Administradores da UFSC



MODELO INTEGRADO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO AOS ADMINISTRADORES DA UFSC

1. Descrição do Modelo

O Modelo Integrado de Desenvolvimento de Competências de Gestão para Administradores da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é uma estrutura conceitual e operacional projetada para potencializar as capacidades de gestão dos profissionais ocupantes do cargo de administrador na UFSC. Fundamentado em princípios da gestão por competências e da governança pública, o modelo é composto por seis eixos estratégicos interdependentes, que promovem um processo de aprendizado contínuo, dinâmico e alinhado às demandas institucionais e às melhores práticas da administração pública.

✴ Objetivos principais:

- ✓ Aprendizado contínuo e dinâmico
- ✓ Alinhamento com as melhores práticas da administração pública
- ✓ Integração de múltiplas metodologias de desenvolvimento
- ✓ Monitoramento e avaliação de desempenho.

O modelo é composto por seis eixos estratégicos interdependentes, que abrangem desde a liderança e gestão de pessoas à aprendizagem contínua. Cada eixo é desenhado para promover um processo de aprendizado dinâmico e contínuo,

integrando múltiplas metodologias de discriminação do conhecimento, instrumentos de avaliação e mecanismos de monitoramento de desempenho, equilibrando competências técnicas e comportamentais.

A proposta é consolidar um arcabouço estruturado de desenvolvimento profissional, que não apenas capacite os administradores em competências técnicas, mas também e principalmente, aquelas “comportamentais”, mesmo por quê, se mostraram com maior peso pelos próprios administradores, compondo um rol de competências essenciais de gestão ao contexto de gestão universitária, na qual, a UFSC está inserida.

Nesta linha de pensamento, o modelo se ancora nos preceitos de inovação organizacional, da eficiência operacional e orientação por resultados, elementos fundamentais para fortalecer a capacidade da UFSC de enfrentar os desafios da gestão universitária. A integração desses elementos permite que os administradores atuem de forma estratégica, responsiva e alinhada aos objetivos institucionais, contribuindo para a criação de valor público e para a melhoria contínua dos processos organizacionais.

O modelo também enfatiza a importância da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional, objetivando a promoção de um ambiente colaborativo e inovador.

Por meio de práticas com outros profissionais, capacitações, fóruns, simulações e de boas práticas, os administradores serão incentivados a compartilhar experiências e conhecimentos, criando uma cultura de aprendizado contínuo e de melhoria.

O modelo proposto é ancorado em princípios teóricos:

▪ **Desenvolvimento de Competências:**

Direcionado para aquisição de competências ao desempenho eficaz da função inerente ao cargo de administrador, “a gestão”. O modelo adota uma abordagem que integra competências técnicas, gerenciais e interpessoais, considerando a complexidade das atividades desempenhadas pelos administradores no contexto universitária: (FONSECA e MENESES, 2019),(ARAÚJO, 2019),(BRANDÃO, 2017),(CARDOSO, 2021), (FEVORINI e SILVA, 2014).

▪ **Governança Pública:**

Fundamentada na necessidade de garantir a accountability, transparência, eficiência e participação ativa na gestão pública, alinhando as práticas institucionais às diretrizes e princípios da governança pública (TEIXEIRA e TURANO, 2015).

▪ **Aprendizagem Contínua:**

Reconhecendo a natureza dinâmica do ambiente universitário, o modelo enfatiza a necessidade de um processo permanente de capacitação e atualização profissional, promovendo um ciclo contínuo de desenvolvimento e inovação (CAVAZOTE, MORENO Jr. e TURANO).

2. Justificativa

A gestão universitária enfrenta desafios crescentes que exigem profissionais capacitados e em permanente desenvolvimento. A UFSC, como uma das principais instituições de ensino superior do país, precisa garantir que seus administradores tenham habilidades adequadas para lidar com alocação eficiente de recursos, implementação de políticas públicas inovadoras e gestão estratégica de pessoas e processos.

Os princípios de governança pública trouxeram consigo, a necessidade de maior eficiência, transparência e responsividade na administração pública, o que demanda profissionais capazes de atuar de forma estratégica e baseada em evidências.

Nesse contexto, a UFSC, como uma das principais instituições federais de ensino superior do país, em que pese os desafios enfrentados em relação à implantação dos modelos de gestão por competências e desafios à gestão de pessoas, em específico aqui para o cargo de administrador, há uma falta de um programa estruturado de desenvolvimento de competências associado ao cargo, o que poderia resultar em lacunas de conhecimento e habilidades, impactando negativamente na gestão de forma geral, considerando que há vagas em todas as instâncias e áreas, tanto àquelas da atividade fim, como as de atividade meio.

O presente modelo surge como uma resposta a essas lacunas, com uma proposta de solução estruturada, alinhando diretrizes institucionais da UFSC com os

avanços teóricos da administração aliado à governança pública. A proposta visa não apenas capacitar os administradores em competências técnicas, mas também desenvolver habilidades comportamentais (mostrou-se latente na pesquisa), como liderança, resolução

◆ **Benefícios esperados:** ✓ Desenvolvimento de competências de gestão ✓ Fomento à cultura de inovação e eficiência ✓ Melhoria da transparência e responsividade ✓ Capacitação para tomada de decisões baseada em dados e evidências.

Além disso, o modelo busca promover um ambiente organizacional mais colaborativo e inovador, onde a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional sejam os pilares para o aprimoramento contínuo. A implementação de capacitação em liderança, oficinas de simulações, oficinas de mediação de conflitos, vivências laborais em setores diferentes, dentre ferramentas tecnológicas, podendo contribuir para a criação de uma cultura organizacional que valoriza a inovação e a eficiência.

A questão “eficiência” aqui citada, se baseia na necessidade de alinhar a gestão universitária às demandas da sociedade, a qual exige maior transparência e eficiência das instituições públicas, mais produtividade ou seja, a otimização na relação gastos públicos e resultados gerados, o que impacta no nível de qualidade do serviço ofertado à sociedade. Em vista disso, a UFSC, como instituição de referência no ensino, pesquisa e extensão, precisa estar à frente dessas demandas, garantindo que seus administradores estejam preparados para enfrentar novos desafios.

Em síntese, o modelo é justificado pela necessidade de consolidar uma cultura de gestão baseada em evidências, onde as decisões estratégicas sejam tomadas com base em dados e indicadores de desempenho.

3. Diferencial e Inovação do Modelo

Embora os conceitos abordados já sejam amplamente discutidos na literatura, o modelo se destaca por integrar um conjunto estruturado de estratégias específicas para o contexto dos administradores da UFSC, incorporando uma metodologia de avaliação contínua e mecanismos interativos para engajamento dos profissionais.

1. **Integração Estruturada dos Seis Eixos Estratégicos:** O modelo não apenas identifica competências isoladas, mas organiza o desenvolvimento dos

administradores em sete eixos estratégicos interligados, combinando aspectos técnicos, comportamentais e estratégicos.

2. **Adaptação Modular e Personalização:** Menos rígido, foco na adaptação conforme o perfil do administrador.
3. **Aprendizado Contínuo Baseado em Feedback:** O modelo propõe um ciclo de desenvolvimento que envolve avaliações frequentes, feedback estruturado e ajustes na capacitação.
4. **Uso de Ferramentas de Gestão e Tecnologia:** O modelo se alinha às tendências da transformação digital na administração pública, incentivando o uso de plataformas tecnológicas para o desenvolvimento profissional.
5. **Foco no Contexto Específico dos ocupantes do cargo de administrador da UFSC:** Desenvolvido especificamente para a realidade dos administradores da UFSC.

4. Aplicabilidade do Modelo

O modelo apresenta uma estrutura modular, possibilitando sua implementação de maneira flexível e adaptável às demandas específicas de cada administrador.

Essa característica permite a personalização das trilhas de desenvolvimento, garantindo que as capacitações sejam direcionadas para suprir lacunas individuais e institucionais.

Além disso, a abordagem prática do modelo é fortalecida por um sistema contínuo de feedback, permitindo ajustes estratégicos e a evolução constante das competências desenvolvidas, assegurando alinhamento com as melhores práticas da gestão pública e com os desafios institucionais da UFSC.

5. Viabilidade

A viabilidade está ancorada em três pilares: recursos existentes, parcerias estratégicas e gestão de desafios.

5.1. Recursos Existentes:

Tecnologia: Utilização de ambientes virtuais (Moodle, Google Workspace) e infraestrutura digital da UFSC.

Humanos: Equipe técnica da UFSC para suporte em TI, além de profissionais com *expertise* nas metodologias aplicadas.

Acadêmicos: Acesso a bibliotecas digitais (Portal de periódicos CAPES), repositórios institucionais (ARES, e bases de dados setoriais).

5.2. Parcerias Estratégicas:

A. PRODEGESP (T&D da UFSC)

Ações:

- Co-desenvolver programas de capacitação em gestão pública e liderança.
- Propor a criação de um *hub* para testar soluções em gestão, usando casos reais da própria UFSC.

B. Empresas Júnior da UFSC

Oportunidades:

- Projetos interdisciplinares (consultoria otimização de processos para os setores da UFSC).

C. Instituições Externas (Escolas de Governo e Universidades Corporativas)

Estratégias:

- Convênios para acesso a ações de T&D

Plano de Implementação de Parcerias:

1. Formalização de acordos com metas claras
2. Criação de um grupo de trabalho para monitorar resultados.

5.3. Desafios Esperados e Mitigação:

A. Resistências Organizacionais

Mitigação:

- Campanhas de comunicação interna.
- Envolvimento dos líderes no sentido de incentivar o envolvimento dos profissionais.

B. Falta de Engajamento

Proposta de solução:

- Promoção de eventos de integração.

C. Limitações Orçamentárias:

Alternativas:

- Busca de Editais referentes a financiamentos de projetos.

5.4. Indicador de Viabilidade:

● O ponto que representará a efetiva viabilidade, é a participação e o envolvimento dos administradores, principalmente aqueles lotados na administração central da UFSC. Considerando que o quantitativo desses profissionais é de 113 e, 50 % aproximadamente estão lotados na área em questão, com isso, delimitamos um indicador de engajamento, estabelecendo a meta de 25 participantes envolvidos no decorrer de 12 meses.

5.4.1. Critérios de Validação

- **Participação efetiva:** Presença em pelo menos 04 atividades do projeto / ano.
- **Contribuição mensurável:** Entregas concretas (mapeamento de processos, sugestões de melhoria, apresentação de casos).

6. Estrutura do Modelo

◆ Eixos estratégicos:

1 Liderança e Gestão de Pessoas – Formação em liderança situacional, inteligência emocional e motivação. **2 Mediação de Conflitos e Tomada de Decisão** – Técnicas de negociação, gestão de crises e simulações administrativas. **3 Planejamento e Gestão** – Capacitação em planejamento estratégico e análise de cenários. **4 Gestão de Projetos e Processos** – Implementação de metodologias ágeis e BPMN. **5 Trilha de Aprendizagem Contínua** – Programa modular de capacitação. **6 Programa de Rotação de Funções** – Desenvolvimento de habilidades por meio de experiências intersetoriais.

Cada eixo contempla ações específicas, metodologias aplicadas e mecanismos de avaliação e monitoramento, garantindo aprendizado prático e aplicado à realidade institucional da UFSC.

7. Detalhamento dos Eixos Estratégicos

Eixo I: Liderança e Gestão de Pessoas

Foco: Desenvolvimento de Habilidades Interpessoais

Ações

Capacitação em Liderança Situacional e Gestão de Equipes:.

Etapas:

1. Levantamento das necessidades de desenvolvimento junto aos administradores da UFSC:

1.1 Aplicação de questionários e entrevistas estruturadas com administradores para mapear lacunas de liderança e desafios enfrentados na gestão de equipes.

2..Seleção de instrutores especializados e elaboração do conteúdo.

2.1. Parceria com especialistas em gestão pública, psicologia organizacional e coaching executivo.

2.2. Desenvolvimento de um currículo que equilibre conteúdos teóricos e práticos, abordando inteligência emocional, comunicação eficaz e técnicas de motivação.

3. Realização de cursos presenciais e online, incluindo estudos de caso, dramatizações e simulações de liderança.

3.1. Execução de cursos presenciais e online, estudos de caso baseados em cenários reais da UFSC, dramatizações e simulações para tomada de decisão em liderança.

3.2. Uso de plataformas digitais para facilitar a aprendizagem colaborativa.

Mentorias com gestores / profissionais especialistas

Etapas:

1. Seleção de gestores para atuar como mentores.

1.1. Definição de critérios para escolha de mentores, considerando experiência, histórico de gestão e habilidades interpessoais

1.2. Convite formal e capacitação dos mentores para garantir um processo estruturado.

2. Criação de um plano estruturado de acompanhamento individual e grupal.

2.1. Desenvolvimento de um plano individual de mentoria, com metas específicas para cada mentorado.

2.2. Definição de marcos para o monitoramento contínuo do progresso e evolução dos administradores participantes do processo de desenvolvimento.

3. Sessões periódicas de mentoria com foco no desenvolvimento de competências específicas.

3.1. Encontros individuais e em grupo, com a utilização de metodologias como o *job shadowing*, resolução de casos reais e discussões de desafios enfrentados no cotidiano da UFSC.

3.2. Incentivo à troca de boas práticas e construção de uma rede de colaboração .

4. Implementação de uma plataforma online para registro de interações e monitoramento do progresso dos mentorados.

4.1. Desenvolvimento de um sistema de acompanhamento onde mentor e mentorado registram progresso, desafios e insights adquiridos.

4.2. Uso de ferramentas de gamificação para incentivar o engajamento e a troca de experiências.

◆ Workshops sobre cultura organizacional no serviço público

Etapas:

1. Planejamento e desenvolvimento dos worksho

1.1. Escolha de facilitadores especializados em cultura organizacional no serviço público e consultores externos para adaptar o conteúdo às necessidades da UFS

1.2. Desenvolvimento de uma agenda de workshops interativos que abordam temas como ética, valores institucionais, diversidade e inclusão no ambiente de trab

1.3. Desenvolvimento de uma agenda de workshops interativos que abordam temas como ética, valores institucionais, diversidade e inclusão no ambiente de trabalho, com a aplicação de storytelling para ilustrar experiências inspiradoras de transformação organizacional e simulações de situações cotidianas para estimular a reflexão e o diálogo sobre como valores institucionais podem ser vividos no dia a dia da universidade.



Metodologias aplicadas:

Metodologia de Aprendizagem baseada em problemas (PBL): É uma abordagem pedagógica que coloca o aluno no centro do processo de aprendizado, desafiando-o a resolver problemas complexos e reais por meio da investigação, colaboração e pensamento crítico. No contexto da administração pública, pode ser aplicado para melhorar a qualificação dos gestores, promovendo um aprendizado mais dinâmico (CHIAVENATO, 2021).

Metodologia Job Shadowing Estratégia de desenvolvimento baseada na observação direta do trabalho de um especialista ou gestor experiente. A ideia é de que o participante acompanhe de perto as rotinas, decisões e desafios enfrentados pelo profissional sênior ou mais experiente em determinada área / assunto, absorvendo conhecimento e boas práticas (CASTRO *et al*, 2018).

Gamificação. É o uso de elementos e mecânicas de jogos em contextos não lúdicos, como treinamento, educação, gestão de pessoas e produtividade. O objetivo é aumentar o engajamento, a motivação e o aprendizado, tornando as atividades do dia a dia mais envolventes e interativas Biagiotti (2025).

Simulações e role-playing de cenários administrativos: O uso de simulações no desenvolvimento de competências gerenciais baseia-se na aprendizagem experiencial, sendo um modelo pedagógico que enfatiza a aquisição de conhecimento por meio da experiência prática (MOSCARDINI e KLEIN, 2015). Essa metodologia permite que os participantes experimentem diferentes papéis dentro de um contexto organizacional fictício, aprimorando a percepção sobre suas próprias capacidades e comportamentos (BORGES *et al*, 2023).

Feedback 360° : É um processo estruturado de avaliação de desempenho que visa proporcionar uma visão abrangente sobre o comportamento e as competências de um

profissional a partir da coleta de opiniões de diferentes atores organizacionais (RIBEIRO *et al*). Diferente das avaliações tradicionais, que geralmente são unilaterais e realizadas apenas pelo superior hierárquico, o Feedback 360° envolve múltiplos avaliadores, incluindo pares, subordinados, clientes internos e externos, além do próprio avaliado.

Avaliação e Monitoramento:

- **Aplicação de questionários de feedback 360°:** Avaliação contínua com retorno estruturado de pares, subordinados e superiores.
- **Monitoramento de indicadores de clima organizacional e produtividade das equipes:** Coleta de dados via pesquisas institucionais e análise de produtividade setorial.
- **Aplicação de Questionários Antes e Depois dos Workshops:** Coleta de dados sobre o engajamento dos servidores e a percepção da cultura organizacional antes e depois da realização dos workshops e análise dos dados para identificar áreas de melhoria e promover mudanças comportamentais e organizacionais.
- **Análise dos Dados e Desenvolvimento de Planos de Ação:** Análise crítica dos resultados dos questionários e discussões nos workshops para gerar insights sobre a percepção da cultura e engajamento, identificação de áreas de melhorias e promoção de mudanças comportamentais e organizacionais.

Fluxo de Execução



Eixo II: Mediação de Conflitos, Resolução de problemas e Tomada de Decisão

Foco: Capacidade para lidar com situações complexas, em mediar conflitos e tomar decisões estratégicas

Ações

Oficinas sobre técnicas de negociação

Etapas:

1. Identificação das principais demandas de mediação de conflitos no ambiente universitário.
 - 1.1. Levantamento de casos frequentes de conflitos nos ambientes organizacionais.
 - 1.2. Aplicação de questionários para diagnosticar desafios enfrentados por gestores.
 - 1.3. Análise de padrões e necessidades específicas da cultura organizacional.
2. **Planejamento de oficinas baseadas na metodologia Harvard de negociação.**
 - 2.1. Estruturação do conteúdo abordando os quatro princípios fundamentais da Negociação:
 - ✓ Separação entre pessoas e problemas
 - ✓ Foco nos interesses, não nas posições
 - ✓ Geração de opções de ganho mútuo.
 - ✓ Uso de critérios objetivos para solução de impasses
 - 2.2. Prospecção por profissionais especializados ou com expertise em negociação e mediação de conflitos.
3. **Desenvolvimento de exercícios de mediação baseados em cenários reais da UFSC.**
 - 3.1. Elaboração de casos práticos com base em situações vivenciadas na universidade.
 - 3.2. Simulação de conflitos envolvendo grupos de trabalho, servidores técnicos-administrativos, docentes e discentes.

Simulações de gestão de crises administrativas

Etapas:

1. **Levantamento dos desafios críticos da gestão universitária.**

1.1. Identificação de crises frequentes na gestão, como exemplo: greves, cortes orçamentários, conflitos internos e questões de instabilidade em relação ao clima organizacional.

1.2. Consulta a gestores para mapear desafios emergentes

2. Estruturação de simulações baseadas em crises reais.

2.1. Modelagem de cenários complexos com múltiplas variáveis e interesses em jogo.

2.2. Construção de roteiros realistas que exigem tomada de decisão sob pressão

3. Utilização de ferramentas como Business War Games .

3.1. Implementação de dinâmicas onde os participantes assumem papéis distintos e simulam respostas estratégicas.

3.2. Aplicação de jogos empresariais adaptados ao setor público para treinar a capacidade de antecipação e resposta.

4. Implementação de técnicas ágeis para resolução de crises.

4.1. Uso de metodologias ágeis (Scrum, Kanban, Design Thinking) para propor soluções rápidas e eficazes.

4.2. Aplicação de ferramentas de análise de decisão como a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência).

◆ Fóruns de boas práticas e compartilhamento de experiências

Etapas

1. Criação de espaços institucionais para troca de experiências entre administradores da UFSC e de outras IFES.

1.1. Organização de encontros virtuais e presenciais para debater desafios à gestão universitária

1.2. Participação de gestores de outras IFES para benchmarking

2. Realização de encontros periódicos com discussões temáticas.

2.1. A partir da definição de pautas associadas à resolução de problemas e negociação.

2.2. Convidados especialistas para painéis e debates interativos.

3. Desenvolvimento de um ambiente digital para registro e disseminação das boas práticas identificadas.

3.1. Criação de uma plataforma colaborativa onde administradores compartilham experiências e estratégias.

Metodologias e ferramentas aplicadas:

Estudos de caso reais da UFSC:

Discussão aprofundada de situações administrativas reais, onde os profissionais poderão analisar os desafios enfrentados no próprio ambiente organizacional, tornando, em princípio, o aprendizado mais contextualizado e aplicável.

A análise de casos concretos poderá contribuir no sentido de fundamentar decisões estratégicas e administrativas com base em experiências recorrentes.

Neste processo de reflexão sobre casos reais, pode-se inferir que há uma maior probabilidade quanto à promoção de uma cultura de melhoria contínua e aprendizado coletivo no ambiente organizacional da universidade.

Metodologia Scrum: Metodologia Ágil usada para gerenciar projetos e melhorar processos de trabalho em equipe. Pelo Scrum, divide-se um projeto de trabalho em etapas chamadas de “*sprints*”, em ciclos curtos de planejamento, execução e revisão, garantindo maior flexibilidade e adaptação às mudanças.

O Scrum define papéis claros, como o Product Owner (responsável por maximizar o valor do produto), o Scrum Master (facilitador do processo) e o Time de Desenvolvimento (profissionais responsáveis pela entrega). Eventos como Reunião de Planejamento, Reunião Diária, Revisão e Retrospectiva estruturam o processo, promovendo transparência, inspeção e adaptação contínuas (SUTHERLAND, 2020).

Método Kanban Utiliza-se um quadro, que pode ser físico (por exemplo, um mural) ou digital (por exemplo, o software Trello). O quadro é dividido em colunas que representam diferentes estágios do processo:

- 1. A fazer** - Lista de tarefas pendente
- 2. Em andamento** - Tarefas que estão sendo executadas
- 3. Concluído** - Tarefas finalizadas.

O objetivo é tornar os processos mais eficientes e ágeis.

Design Thinking: O Design Thinking é uma abordagem inovadora para a solução de problemas complexos, centrada no ser humano e na experimentação. Diferente dos métodos tradicionais, que muitas vezes seguem um processo linear e rígido, o Design Thinking propõe uma abordagem interativa e colaborativa, permitindo

que soluções sejam aprimoradas continuamente com base no feedback dos usuários Lima *et al* (2022). O processo geralmente é dividido em cinco etapas fundamentais: empatia, definição, ideação, prototipagem e teste.

Modelo de Negociação de Harvard: O Modelo de Negociação de Harvard, desenvolvido por Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton em 1981, com uma abordagem baseada em princípios que visa alcançar acordos mutuamente benéficos de maneira colaborativa. Conforme Fisher *et al* (2018), este método é amplamente reconhecido por sua eficácia na resolução de conflitos complexos, promovendo soluções duradouras e equilibradas. Os quatro pilares fundamentais deste modelo são:

1. Separar as pessoas do problema: Reconhece a importância de tratar as questões interpessoais separadamente dos interesses substantivos, evitando que emoções ou percepções pessoais prejudiquem a negociação.
2. Concentrar-se em interesses, não em posições: Encoraja os negociadores a identificar e discutir os interesses subjacentes das partes envolvidas, em vez de se fixarem em posições rígidas, facilitando a descoberta de soluções que atendam às necessidades de todos.
3. Gerar opções de ganho mútuo: Incentiva a criação de diversas alternativas antes de tomar decisões, buscando oportunidades que beneficiem todas as partes e ampliem o leque de possibilidades de acordo.
4. Utilizar critérios objetivos: Defende o uso de padrões ou critérios imparciais para fundamentar as decisões, garantindo que os acordos sejam justos e baseados em méritos objetivos.

Esses princípios foram detalhados na obra "Como Chegar ao Sim: Como Negociar Acordos Sem Fazer Concessões", que, embora tenha sido publicada originalmente em 1981, continua sendo uma referência essencial no campo da negociação. A metodologia proposta tem sido aplicada com sucesso em diversos contextos, desde negociações diplomáticas até conflitos corporativos, demonstrando sua versatilidade e eficácia (GUNTHER et al, 2019).

Matriz GUT: Ferramenta utilizada para priorizar problemas e tomar decisões com base em três critérios: Gravidade (G) - Avalia o impacto do problema, considerando suas consequências para organização; Urgência (U) - Mede o tempo para agir antes que o problema se agrave; Tendência (T) - Analisa a evolução do

problema, ou seja, se ele tende a piorar ou se manter estável (KLAES; CALÔBA, 2016).

Gamificação

Avaliação e Monitoramento:

- **Avaliação prática em simulações:** Medição de desempenho por meio da participação ativa nas simulações
- **Autoavaliação e feedbacks estruturados:** Relatórios individuais e avaliação pelos pares com a aplicação de instrumentos de feedback 360°.
- **Registro e análise contínua das soluções propostas durante os fóruns de boas práticas:** Consolidação das melhores práticas identificadas nos fóruns.

Fluxo de Execução



Eixo III: Planejamento e Gestão

Foco: Análise de Cenários e previsões, planejamento e indicadores de desempenho.

Ações ◆

◆ **Capacitação em planejamento estratégico e gestão por resultados**

Etapas:

1. Levantamento das necessidades:

1.1. Aplicação de questionários digitais para identificar lacunas de conhecimento e registrar boas práticas.

1.2. Análise detalhada dos relatórios e planos institucionais da UFSC para mapear desafios estratégicos e alinhar a capacitação às reais necessidades organizacionais.

2. Desenvolvimento dos módulos teóricos e práticos:

2.1. Elaboração de materiais didáticos como apostilas, artigos, infográficos e vídeos institucionais, visando facilitar a compreensão dos conceitos de planejamento e gestão por resultados.

2.2. Estruturação de exercícios práticos baseados em desafios reais da UFSC, permitindo a aplicação imediata dos conhecimentos adquiridos.

3. Palestras com especialistas

3.1. Convidar profissionais renomados no setor público para compartilhar experiências e melhores práticas de planejamento estratégico

3.2. Criação de um banco de estudos de caso para exemplificar diferentes abordagens e soluções adotadas em instituições públicas.

4. Simulação de planejamento estratégico:

4.1. Formação de grupos para desenvolver um planejamento estratégico fictício com base nos desafios institucionais.

4.2. Apresentação das propostas para avaliação de especialistas, objetivando promover feedbacks construtivos para ajustes e melhorias.

5. Workshops sobre metas e indicadores alinhados ao PDI:

5.1. Oficinas práticas para definição de indicadores-chave de desempenho (KPIs) alinhados ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

5.2. Desenvolvimento de templates padronizados para formulação de metas institucionais de curto, médio e longo prazo.

◆ Oficinas de análise de cenários e construção de indicadores

Etapas:

1. Apresentação dos conceitos de prospecção estratégica:

1.1. Explanação detalhada sobre ferramentas como Análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) e PESTEL (fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais)

1.2. Discussão de estudos de caso para demonstrar a aplicabilidade dessas ferramentas na gestão pública.

2. Construção de dashboards de monitoramento:

2.1. Treinamento prático no uso do Power BI e outras ferramentas de Business Intelligence para criação de dashboards institucionais.

2.2. Aplicação prática utilizando dados institucionais para construção de painéis interativos de acompanhamento estratégico.

3. Discussão em grupo para validação de indicadores:

3.1. Sessões de feedback para avaliar a pertinência e viabilidade dos indicadores propostos.

3.2. Consolidação dos indicadores em um banco institucional, focando na padronização e acesso facilitado às métricas estratégicas.

◆ Desenvolvimento de planos estratégicos institucionais

Etapas:

1. Formação de grupos de trabalho intersetoriais:

1.1. Definição de participantes com diferentes expertises para garantir uma abordagem multidisciplinar.

2.1. Estabelecimento de objetivos e metas específicas para cada grupo de trabalho

2. Elaboração de planos estratégicos:

2.1. Desenvolvimento de propostas para gestão de curto, médio e longo prazo, alinhadas às diretrizes institucionais.

2.2 Aplicação da metodologia SMART (Específico, Mensurável, Atingível, Relevante e Temporal) para definição clara das metas estratégicas.

3. Implementação de reuniões periódicas de acompanhamento:

3.1. Definição de um cronograma estruturado para revisão dos planos estratégicos.

3.2. Ajustes contínuos conforme mudanças institucionais e feedbacks recebidos dos gestores.

4. Elaboração de relatórios trimestrais de desempenho organizacional:

4.1. Compilação de indicadores de progresso e análise dos resultados obtidos.

4.2. Recomendações de ajustes e melhorias contínuas para otimização dos processos institucionais.

Metodologias aplicadas e ferramentas aplicadas:

Balanced Scorecard (BSC): Estruturação do planejamento com base em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado organizacional; Desenvolvimento de mapas estratégicos para visualização das relações entre objetivos e metas.

A análise de cenários e indicadores de desempenho é vital para a gestão estratégica nas IFES. Kaplan e Norton (2019), em "Balanced Scorecard: Traduzindo a Estratégia em Ação", reforçam o uso do Balanced Scorecard para alinhar a gestão por resultados. Paludo e Oliveira (2024) destacam a importância da estratégia emergente no setor público brasileiro. O planejamento organizacional deve ser dinâmico e adaptável, permitindo que a gestão reaja de forma ágil às mudanças no ambiente acadêmico e administrativo (CARVALHO, 2021). A análise contínua de indicadores de desempenho possibilita a mensuração dos resultados alcançados e a identificação de áreas de melhoria (BANDEIRA, 2010).

Análise SWOT: A análise SWOT é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada para avaliar o desempenho organizacional, considerando tanto o ambiente interno quanto o externo. Essa metodologia é dividida em quatro quadrantes principais: Pontos Fortes (Strengths), Pontos Fracos (Weaknesses), Oportunidades

(Opportunities) e Ameaças (Threats). Ela permite identificar as forças e fraquezas dentro da organização, bem como as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo (PORTER, 1986).

Análise PESTEL: A Análise PESTEL é uma ferramenta estratégica que se concentra no exame de fatores macroambientais que influenciam uma organização. Essa análise examina os fatores Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais que podem afetar a operação de uma organização e suas estratégias. A abordagem PESTEL proporciona uma visão abrangente das tendências e forças externas que moldam o cenário em que a organização opera. De acordo com Santos e Damian (2018), a Análise PESTEL é essencial para entender como as mudanças no ambiente externo impactam a tomada de decisões e a formulação de estratégias, especialmente em um contexto dinâmico e globalizado.

Planejamento Participativo: Inclusão de diferentes stakeholders na formulação da estratégia institucional com a realização de consultas públicas e workshops colaborativos.

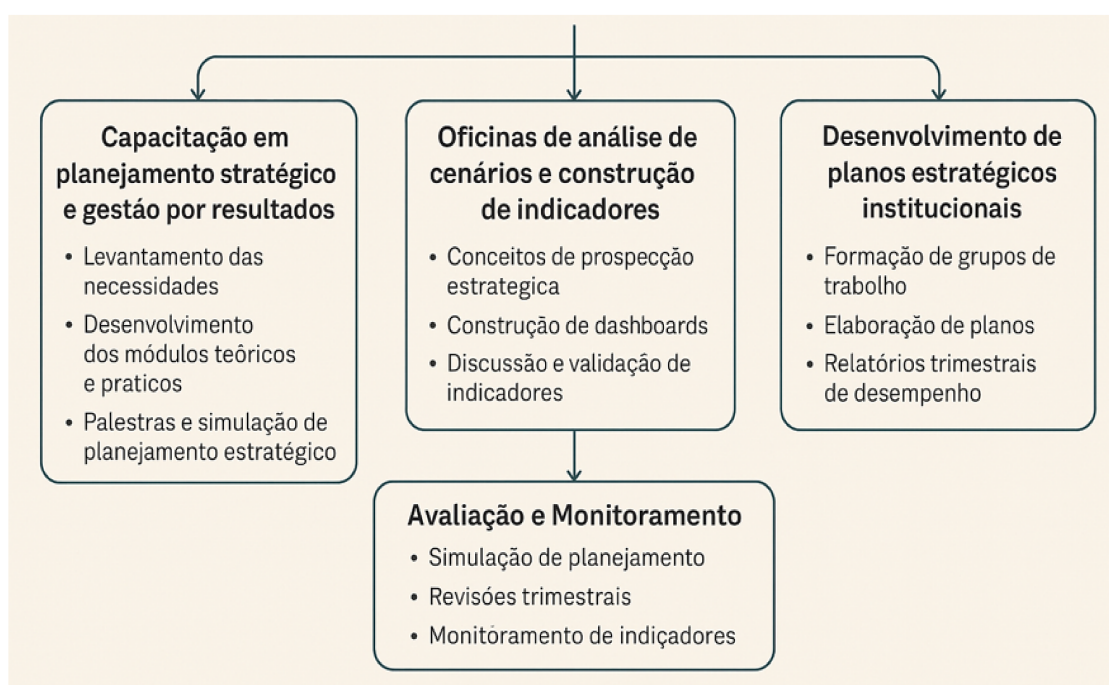
O Planejamento Participativo é essencial para universidades públicas como é o caso da UFSC, onde a diversidade de atores e a complexidade das demandas exigem soluções construídas coletivamente. Ao combinar técnicas estruturadas (como workshops e consultas) com ferramentas modernas (plataformas digitais), a abordagem não apenas democratiza a gestão, mas também fortalece a capacidade institucional de enfrentar desafios futuros de maneira inovadora e inclusiva (FERREIRA, 2018).

Aplicação de metodologia *smart* para formulação de metas: A metodologia Smart é um modelo para definição de metas de forma estruturada e eficaz, garantindo maior clareza e possibilidade de alcance. As iniciais SMART - Specific (específica), Measurable (mensurável), Achievable (atingível), Relevant (relevante) e Time-bound (com prazo definido). Maximiano e Veronese (2022), veem a metodologia SMART como sendo uma ferramenta que ajuda indivíduos e organizações a estabelecerem objetivos mais concretos e realistas, facilitando o planejamento e a execução de ações estratégicas. Ao seguir os princípios SMART, é possível aumentar a motivação, o foco e a probabilidade de sucesso das metas propostas, sendo amplamente usada no desenvolvimento pessoal e na gestão de desempenho.

Avaliação e Monitoramento:

- **Revisões Trimestrais dos Planos Estratégicos:** Análise da aderência das ações planejadas aos objetivos institucionais e ajuste das estratégias conforme necessidade.
- **Análise da Efetividade das Iniciativas:** Monitoramento de indicadores - chave de desempenho e levantamento de feedback dos servidores sobre o impacto das mudanças.

Fluxo de Execução



Eixo IV : Gestão de Projetos e Processos

Foco: Otimização de fluxos administrativos, gerenciamento de projetos e promoção da melhoria contínua.

Ações ◆

◆ **Treinamento em metodologias de gestão de projetos**

Etapas:

1. Introdução aos conceitos fundamentais:

1.1. Apresentação dos princípios de gestão de projetos conforme PMBOK e metodologias ágeis (SCRUM e Kanban).

1.2. Discussão sobre os papéis e responsabilidades dos envolvidos no ciclo de vida de um projeto.

2. Definição do Escopo e Objetivos do Projeto

2.1. Construção da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) com abordagem prática.

3. Planejamento do Cronograma e Recursos

3.1. Simulação de projetos, alocação de recursos e gestão de custos.

4. Monitoramento e Controle do Projeto

4.1. Desenvolvimento de dashboards para acompanhamento da execução

◆ Mapeamento e redesenho de processos administrativos

Etapas

1. Identificação dos processos chave:

1.1. Levantamento de processos administrativos da UFSC.

1.2. Definição de critérios para priorização de processos a serem otimizados.

2. Análise de gargalos e ineficiências:

2.1. Grupos de discussão para identificar problemas e oportunidades de melhoria, com a utilização de software de modelagem de processos (Bizage e BPMN) .

2.2. Elaboração de matriz de causa e efeito.

3. Modelagem dos processos otimizados:

3.1. Construção de novos fluxos de trabalhos padronizados.

3.2. Validação das novas abordagens por meio de benchmarking.

4. Testes e ajustes antes da implantação: Simulações dos novos processos para validação.

4.1. Simulação dos novos processos .

4.2. Avaliação de impacto organizacional.

◆ Criação de grupos de trabalho para melhoria contínua

Etapas:

1. Formação dos grupos interdisciplinares:

1.1. Seleção de servidores de diferentes áreas para compor os Grupos de Trabalho .

1.2. Designação de funções e responsabilidades.

2. Diagnóstico Inicial dos processos atuais:

2.1. Levantamento de processos administrativos da UFSC.

2.2. Aplicabilidade dos processos administrativos.

3. Definição de Indicadores de Desempenho: .

3.1. Estabelecimento de KPI's para medição da eficiência e do impacto das ações.

4. Implementação de Ciclos PDCA

4.1. Planejamento e execução de melhorias com base na metodologia PDCA

Metodologias aplicadas:

Aprendizagem Baseada em Projetos: é uma abordagem pedagógica ativa em que os participantes aprendem por meio do desenvolvimento de projetos práticos para resolver problemas reais. Em vez de apenas absorver conhecimento teórico, os alunos ou profissionais aplicam conceitos na prática, trabalhando de forma colaborativa para criar soluções concretas (MARIN; NICHELE, 2021).

Modelagem de Processos BPMN (Bizagi): A Notação de Modelagem de Processos de Negócio (BPMN) é uma ferramenta essencial para a análise, documentação e otimização de processos organizacionais, sendo amplamente utilizada por suas capacidades de simplificar a compreensão e gestão de fluxos de trabalho (SILVA, 2015).

Ciclo PDCA: O Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) é uma abordagem clássica de gestão que visa a melhoria contínua dos processos organizacionais, promovendo a análise e otimização das atividades internas. O ciclo é composto por quatro etapas: Planejar (Plan), Executar (Do), Verificar (Check) e Agir (Act). Segundo Klaes e Calôba (2016), o Ciclo PDCA é uma das metodologias mais eficazes para promover a excelência operacional, pois permite que as organizações monitorem constantemente o desempenho dos processos e implementem ajustes de forma sistemática.



Avaliação e Monitoramento:

● **Comparação e medição de tempos e recursos utilizados:**

Avaliação do cumprimento de metas

● **Levantamento de feedbacks de servidores:** Pesquisa de

satisfação sobre os processos otimizados.

Fluxo de Execução



Eixo V: Aprendizagem Contínua em Gestão Pública / Universitária

Foco: Aprendizagem enfatizando temas relevantes sobre gestão pública e universitária.

Ações

Criação de programa estruturado de capacitação

Etapas:

1. Diagnóstico de Necessidades:

- 1.1. Aplicar questionários e entrevistas com gestores e servidores para identificar lacunas de conhecimento.
- 1.2. Analisar os principais desafios da gestão universitária.

2. Desenvolvimento do Programa Modular:

- 2.1. Definir temas como: gestão orçamentária, planejamento estratégico, gestão de pessoas, inovação e governança.

3. Produção de Materiais Didáticos:

3.1. Criação de apostilas e artigos, videoaulas com especialistas, podcasts e infográficos.

4. Workshops e Seminários:

4.1. Planejar eventos presenciais e online com debates sobre temas emergentes na gestão universitária.

◆ Parcerias com instituições de ensino e órgãos públicos

Etapas:

1. Mapeamento de Possíveis Parceiros:

1.1. Identificar universidades e órgãos que oferecem capacitações na área.

2. Celebração de Convênios:

2.1. Firmar parcerias para acesso a cursos e estágios / vivências organizacionais.

3. Fomento à Participação em Eventos:

3.1. Criar incentivos para que os administradores participem de congressos e seminários da área de gestão.

◆ Biblioteca digital de conteúdos especializados

Etapas:

1. Seleção de Conteúdos Relevantes:

1.1. Coleta de livros, artigos, normativas, manuais sobre gestão pública / universitária.

2. Desenvolvimento da Plataforma:

2.1. Criar um repositório digital acessível pelo portal institucional da UFSC.

2.2. Integrar a biblioteca com sistemas internos de aprendizado.

3. Manutenção e Atualização Contínua:

3.1. Garantir revisões periódicas para atualização.

 *Metodologias aplicadas:*

 **Microlearning:** Além da escolha da plataforma, estratégias pedagógicas inovadoras têm se mostrado fundamentais para potencializar o aprendizado no ensino a distância. O microlearning, por exemplo, fragmenta o conteúdo em pequenas unidades de ensino, facilitando a assimilação e a retenção do conhecimento (BURQUE, 2015). Essa abordagem atende às necessidades dos estudantes contemporâneos, que buscam flexibilidade e rapidez na aquisição de novas competências. O microlearning pode ser particularmente eficaz para o ensino de habilidades técnicas e para a capacitação contínua em ambientes profissionais e acadêmicos, pois permite que o aluno aprenda de forma rápida e objetiva.

 **Moodle:** O Moodle é uma plataforma de ensino a distância adotada em instituições como é o caso da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), permitindo a criação de cursos personalizados e a adoção de diferentes metodologias pedagógicas (SOUZA *et al.*, 2025). .

Sua flexibilidade possibilita que educadores configurem atividades como fóruns de discussão, questionários e avaliações automatizadas, além de integrar-se com diversas ferramentas externas. Por ser uma solução de código aberto, o Moodle permite customizações que atendem às demandas específicas das instituições de ensino, proporcionando um ambiente adaptável para diferentes abordagens pedagógicas (SOUZA *et al.*, 2025).

 **Canvas:** Como alternativa ao Moodle, o Canvas se destaca por sua interface intuitiva e por priorizar o aprendizado colaborativo e interativo. Enquanto o Moodle oferece maior flexibilidade de customização, o Canvas se sobressai pela usabilidade e pela integração facilitada com outras ferramentas educacionais, como Google Drive e Office 365. De acordo com Alves (2020), o Canvas é considerado um facilitador da aprendizagem ativa, pois sua estrutura incentiva a participação dos estudantes e a construção do conhecimento de forma dinâmica. A escolha entre

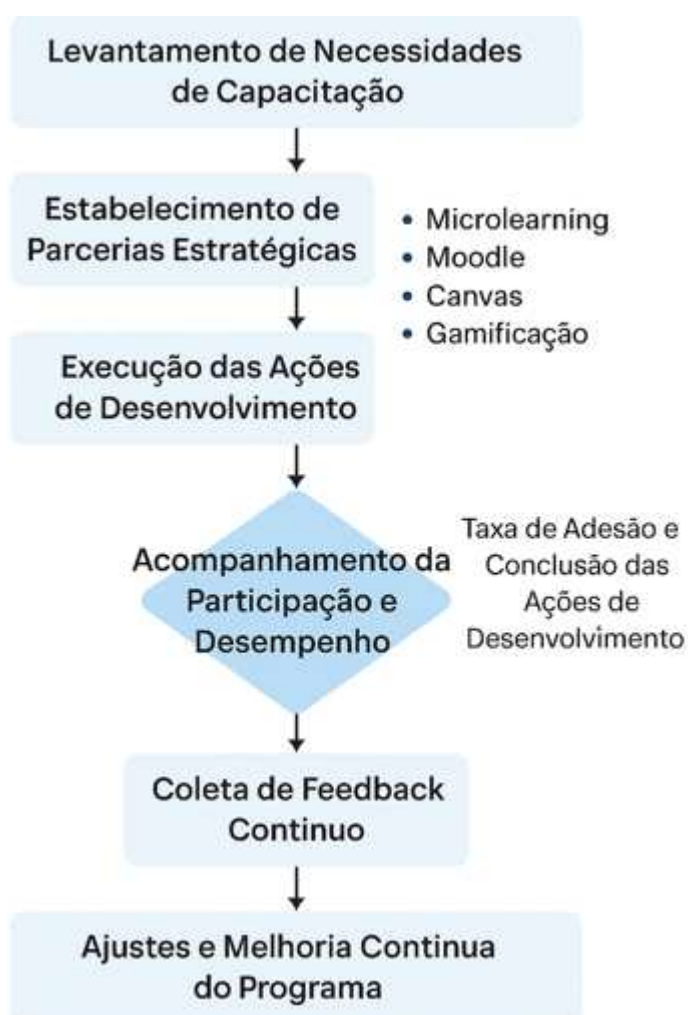
essas plataformas deve levar em conta não apenas a usabilidade, mas também as demandas institucionais e as necessidades dos estudantes.

Gamificação :

Avaliação e Monitoramento:

- **Taxa de Adesão e Conclusão das Ações de Desenvolvimento:** Monitoramento de matrículas, presença e taxa de conclusão.
- **Feedback Contínuo e Ajustes no Programa:** Aplicar pesquisas de satisfação e revisar conteúdos e abordagens com base nos resultados e sugestões dos participantes.

Fluxo de Execução



Eixo VI: Programa de Rotação de Funções

Foco: Visão sistêmica da organização por meio de vivências em diferentes áreas da gestão e desenvolvendo a polivalência.

Ações

-  Implementação de Rodízio Planejado entre Setores Administrativos

Etapas:

1. **Seleção dos Setores:** Identificação de áreas essenciais para o desenvolvimento de competências em gestão.
2. **Designação dos administradores:** Definição de quais administradores irão passar por cada setor, respeitando o cronograma e as necessidades de cada área.
3. **Planejamento do Ciclo de Rotação:** Definição da duração de cada ciclo (por exemplo, 3 meses por setor), com metas e expectativas claras de aprendizado para cada função.
4. **Acompanhamento Estruturado:** Realização de reuniões periódicas com os gestores de cada setor para monitorar o progresso, discutir desafios e fornecer orientação contínua aos administradores.

-  **Criação de planos de desenvolvimento individualizados para cada administrador**

Etapas:

1. **Análise das Competências Iniciais:** Avaliação das competências atuais de cada administrador (por meio de entrevistas, avaliações de desempenho anteriores e testes de habilidades).
2. **Desenvolvimento de Planos Personalizados:** Com base nas necessidades individuais, elaborar planos de desenvolvimento que incluam metas claras de aprendizagem e ações específicas para cada ciclo de rotação.
3. **Definição de Metas de Aprendizagem:** Estabelecimento de metas mensuráveis em que o administrador deverá atingir em cada setor.

4. **Acompanhamento da Progressão:** Monitoramento contínuo das metas de aprendizado, com ajustes conforme necessário para garantir que o administrador esteja avançado de acordo com as expectativas.

◆ Acompanhamento por gestores (mentores) durante a rotação



Etapas:

1. **Designação de gestores:** Atribuição de gestores experientes como mentores responsáveis por fornecer orientação durante o processo de rotação.
2. **Reuniões de Acompanhamento:** Sessões regulares entre os administradores e seus gestores para discutir o progresso, indicando desafios e explorando soluções.
3. **Feedback e Ajustes no Desenvolvimento:** Durante as reuniões, o gestor indicado fornecerá o feedback construtivo e ajustar os planos de desenvolvimento conforme necessário.



Metodologias aplicadas:

Job Rotation: Consiste na movimentação planejada dos servidores por diferentes setores da instituição. Essa estratégia permite que os colaboradores adquiram uma variedade de conhecimentos e habilidades, promovendo uma compreensão abrangente dos processos organizacionais. Ao vivenciarem diversas funções, os servidores desenvolvem uma visão sistêmica, facilitando a identificação de oportunidades de melhoria e inovação. Além disso, essa prática contribui para a formação de líderes mais versáteis e preparados para enfrentar desafios multifacetados dentro da instituição. Ferigato *et al* (2021) destacam que o Job Rotation é uma prática eficaz para treinar e desenvolver pessoas, motivando a mão de obra com baixo custo



Metodologia Job Shadowing



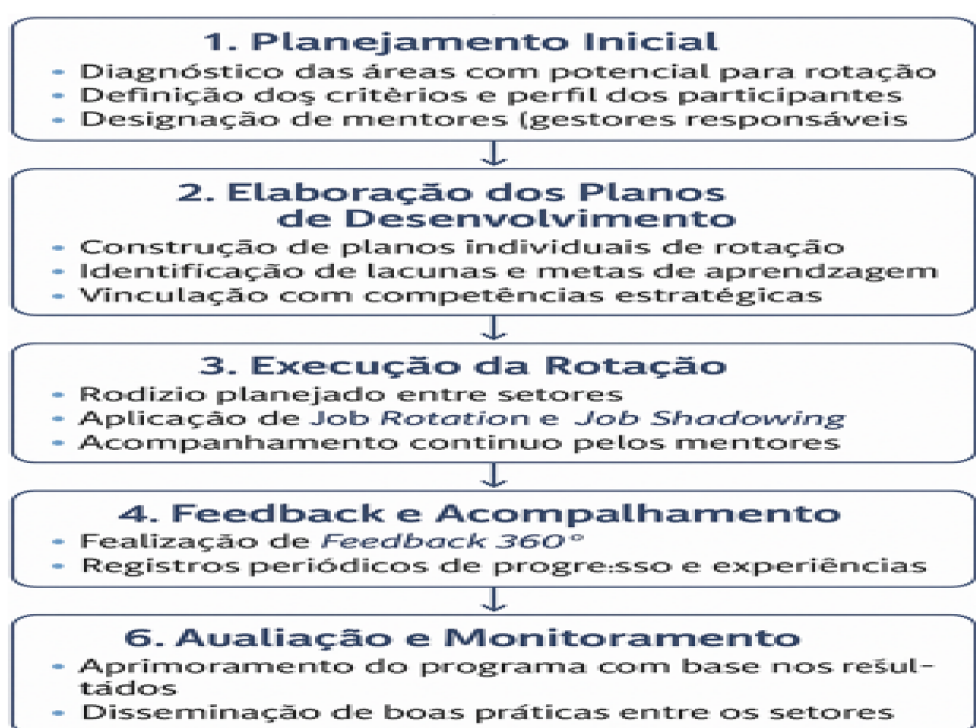
Avaliação e Monitoramento:

- **Feedback ao Final de Cada Ciclo de Rotação:** Após a conclusão de cada ciclo, será realizado um feedback estruturado entre o administrador, o gestor / mentor e o gestor responsável pela área, abordando o desempenho, desafios enfrentados e as lições aprendidas.

● **Avaliação de Impacto:** O impacto do programa será analisado através de avaliações de desempenho dos administradores antes e depois de cada rotação, além de uma análise geral do impacto no desempenho organizacional.

● **Relatórios de Desempenho:** Relatórios periódicos serão gerados, com base no desempenho dos administradores, avaliando tanto as competências técnicas quanto às interpessoais.

Fluxo de Execução



8. Implementação:

8.1 Fase Preparatória:

Objetivo: Garantir adesão estratégica e estruturar a governança do projeto.

Ações ◆

◆ **Assinatura de um Termo de Compromisso** com a PRODEGESP (UFSC), formalizando o apoio institucional.

◆ **Criação de um Comitê Gestor**: representantes da PRODEGESP, Gestores da UFSC com as funções de supervisionar a implementação e alocar recursos.

◆ **Campanhas internas (e-mails, webinars):** para explicar os objetivos e benefícios do modelo aos administradores.

8.2 Diagnóstico Detalhado e Personalização:

Objetivo: Adaptar o modelo às necessidades específicas de cada setor da UFSC.

Mapeamento de Perfis de Competências: Aplicação de avaliações 360° e testes de competências e entrevistas.

Workshops Setoriais: Discussão das particularidades de cada área para ajustar o modelo.

8.3 Desenho do Plano de Ação Operacional:

Módulos: Conforme especificações de cada eixo.

Metodologia: Conforme apresentado para cada eixo.

Cronograma Flexível: Carga horária distribuída ao longo de 12 meses, respeitando a rotina administrativa.

8.4 Implementação Piloto

Objetivo: Testar o modelo em escala reduzida para ajustes finos.

◆ **Ações:**

Seleção de Grupos Piloto:

◆ **2-3 setores administrativos com perfis diversos.**

Aplicação Controlada:

◆ Em eixo a ser escolhido.

Ajustes Rápidos:

◆ Revisão de conteúdo, carga horária e ferramentas com base no feedback.

8.5 Expansão Gradual e Integração aos Processos Institucionais

Objetivo: Institucionalizar o modelo como política permanente.

Introdução do programa: Envolver todos os administradores no programa.

8.6 Sustentabilidade e Atualização do Modelo

Objetivo: Evitar a obsolescência e manter o engajamento.

Estratégias:

 **Comissão Permanente de Acompanhamento:** Grupo responsável por revisar o modelo anualmente, incorporando novas demandas.

 **Banco de Conhecimento:** Plataforma digital com materiais de apoio e fóruns de discussão.

APÊNDICE D: Roteiro de Entrevistas com servidores da área de desenvolvimento e treinamento & capacitação da PRODEGESP / UFSC



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SOCIOECONÔMICO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Campus Reitor João David Ferreira Lima

Roteiro de Entrevistas com servidores da área de desenvolvimento e treinamento & capacitação da PRODEGESP / UFSC

Obrigado por concordar em participar desta entrevista. Seu conhecimento e experiência são fundamentais para a nossa pesquisa sobre o Programa de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) e as competências de gestão na UFSC. Todas as suas respostas serão tratadas de forma confidencial e anônima. Por gentileza, sinta-se à vontade para compartilhar suas opiniões, ideias e experiências.

1) **Apresentação e contexto:**

- a) Descreva brevemente o seu cargo e função atual na UFSC.
- b) Há quanto tempo você atua nessa posição e quais são as principais responsabilidades do seu cargo?
- c) Como você enxerga a importância das competências de gestão para o desempenho eficaz dos profissionais administradores nos espaços da UFSC em especial nas áreas da administração da universidade?

2) **A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (do**

Poder Executivo Federal):

- a) Você está familiarizado com o Programa de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da UFSC? Se sim, poderia descrever brevemente quais são os objetivos e principais componentes da política?
- b) Na sua opinião, o PNDP tem sido eficaz na promoção do desenvolvimento de competências de gestão entre os profissionais administradores nos espaços da UFSC, em especial nas áreas da administração da universidade?
- c) Quais são os pontos fortes do PNDP em relação ao desenvolvimento de competências de gestão em relação ao cargo de administrador? E quais são as principais áreas que precisam ser melhoradas?
- d) Existe algum desafio ou obstáculo que você identifica em relação à implementação ou efetividade do PNDP na UFSC? Se sim, por gentileza, descreva.

3) Competências de gestão:

- a) Na sua opinião, quais são as competências de gestão mais importantes para os profissionais administradores nos espaços da UFSC?
- b) Como você avalia a atual adequação das competências de gestão dos administradores nos espaços da UFSC? Existem lacunas ou áreas que precisam ser aprimoradas?
- c) Você acredita que a UFSC oferece suporte e recursos suficientes para o desenvolvimento contínuo das competências de gestão dos administradores? Se não, quais melhorias você sugeriria?

4) Melhorias e recomendações:

- a) Com base na sua experiência, quais seriam as principais melhorias ou mudanças que você recomendaria para fortalecer o desenvolvimento de competências de gestão associadas ao cargo de administrador nos espaços da UFSC?
- b) Existe algum exemplo de boas práticas ou iniciativas bem-sucedidas relacionadas ao desenvolvimento de competências de gestão associadas ao cargo de administrador na UFSC ou em outras instituições que você considera relevante

compartilhar?

5) **Considerações finais:**

a) Existe algo mais que você gostaria de acrescentar sobre o programa de desenvolvimento de pessoas (PNDP), sobre as práticas de competências de gestão ou mesmo em relação à gestão de pessoas na UFSC?

APÊNDICE E: Protocolo de Busca Bibliográfica Sistematizada

Grupo de Descritores: competências, administrador, universidade, federal e público.												
Bases de Dados Utilizadas: Scopus, Scielo, BDTD e Google Scholar												
Operadores Booleanos Aplicados: AND, OR.												
Critérios de inclusão: Documentos: Periódicos científicos (Artigos). * Para a base de dados BDTD, somente dissertações e teses. Campos de busca: Foco no título da produção acadêmica. Período: A partir de 2013. Idiomas: português.												
Estratégia de busca: competências AND “administrador AND universidade; competências AND administrador; administrador AND universidade; competências AND administrador OR federal OR públicos												
<table><tr><th colspan="2">Resultados da busca sistematizada</th></tr><tr><th>Base de Dados</th><th>Quantitativo de Periódicos</th></tr><tr><td>BDTD</td><td>9</td></tr><tr><td>Scopus</td><td>9</td></tr><tr><td>Google Scholar</td><td>3</td></tr><tr><td>Scielo</td><td>7</td></tr></table>	Resultados da busca sistematizada		Base de Dados	Quantitativo de Periódicos	BDTD	9	Scopus	9	Google Scholar	3	Scielo	7
Resultados da busca sistematizada												
Base de Dados	Quantitativo de Periódicos											
BDTD	9											
Scopus	9											
Google Scholar	3											
Scielo	7											

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

APÊNDICE F: Estratégia de Busca conforme Protocolo de Busca Bibliográfica Sistematizada: competências AND administrador AND universidade

Base de Dados	Título	Autor	Ano	Modalidade de
---------------	--------	-------	-----	---------------

				Produção Acadêmica
BDTD	A Aplicação da Gestão por Competências nos Processos de Gestão de Pessoas: um estudo com os servidores técnico-administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais / UFCG.	SOUSA, Maria Guesnada Teodoro de Oliveira.	2018	Dissertação
BDTD	Desenvolvimento de Pessoas por Competências no Contexto das IFES: um projeto piloto no universo dos administradores da FURG	SOUTO, Camila Estima de Oliveira	2019	Dissertação

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

APÊNDICE G: Estratégia de Busca conforme Protocolo de Busca Bibliográfica Sistematizada - competências AND administrador

Base de Dados	Título	Autor	Ano	Modalidade de Produção Acadêmica
BDTD	O administrador do futuro no Brasil: impactos da tecnologias e competências mais importantes em 2030	BALARDIM, Eduardo	2019	Dissertação
SciELO	Desenvolvimento de Competências dos Administradores para uma Carreira de Sucesso.	CARDOSO, André Luís Janzowski.	2021	Artigo
Scopus	As competências dos administradores: seu processo de formação e as exigências do mercado de trabalho	MARTINS-SILVA, Priscilla de Oliveira; SILVA, Camila Santos; JUNIOR, Annor da Silva	2016	artigo

SciELO	Formação do administrador: uma análise sobre o desenvolvimento de competências no ensino superior	Souza, Donizete Leandro; FERRUGINI, Lílian; Zambalde, André Luiz	2018	artigo
Scopus	O administrador e suas competências	BAIHENSE, Valquiria	2015	artigo

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

APÊNDICE H: Estratégia de Busca conforme Protocolo de Busca Bibliográfica Sistematizada - administrador AND universidade

Base de Dados	Título	Autor	Ano	Modalidade de Produção Acadêmica
BDTD	A legitimidade do administrador de unidade acadêmica: um estudo de caso na Universidade Federal do Rio Grande	FANKE, Michele Ferreira	2019	Dissertação
Scopus	O papel do administrador na estrutura acadêmica da universidade federal do rio grande do sul: uma análise com base no discurso do sujeito coletivo	PINTO, Rodrigo Serpa; KOSBY, Adalice Andrade	2017	artigo
Google Scholar	Administração: embates da profissão e a produção de um campo de trabalho. A formação do administrador na perspectiva das competências individuais requeridas	SOUZA, Leandro de; SOUSA, Jorgiane Suelen; SOUZA-CORRÊA, Robert Delano; ZAMBALDE, André Luiz	2020	artigo

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

APÊNDICE I: Estratégia de Busca conforme Protocolo de Busca Bibliográfica Sistematizada - competências AND universidade

Base de Dados	Título	Autor	Ano	Modalidade de
---------------	--------	-------	-----	---------------

				Produção Acadêmica
Scopus	Perspectivas da Gestão por Competências na Universidade Federal de Santa Catarina	BÚRIGO, Carla Cristina Dutra Búrigo	2013	artigo
Scopus	Análise Crítica da Gestão por Competências em Universidades Federais	PERSEGEI NO, Silvana Aparecida; PEDRO, Wilson José Alves	2017	Artigo
BDTD	Avaliação da compatibilidade entre competências requeridas e competências desenvolvidas: o caso da Universidade Federal de Santa Maria.	COSTA, Fabrício	2020	dissertação
BDTD	O desenvolvimento de competências na formação do Administrador: um estudo na Universidade Federal do Rondônia	ROSSONI, Estela Pitwak	2013	Tese
BDTD	Gestão por Competências No Setor Público: identificação de competências individuais na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Juiz de Fora	FERREIRA; Jander Ângelo Diogo	2018	dissertação
Scopus	Gestão por Competências nas Universidades Federais Mineiras: a análise a partir dos planos de desenvolvimentos institucionais	MENDONÇA, Ionice Oliveira; MENDES, Cristiane Aline Soares; DEBOÇA, Leonardo Pinheiro; MENEZES, Raquel Santos Soares	2022	Artigo
SciELO	Gestão por Competências em	LANDFELDT, Isabela Machado	2017	artigo

	Universidades Públicas Federais	Papalardo; ODELIUS, Catarina Cecília		
BDTD	Gestão por Competências no Setor Público: o caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul	SILVA, Felipe Viegas	2020	dissertação
Google Scholar	A implantação da Gestão por Competências: Práticas e resistências no Setor Público	SILVA, Francielle Molon; MELLO, Simone Portella Teixeira	2013	artigo
BDTD	Gestão de Pessoas nas Universidades Federais do Brasil: Competências Gerenciais para Cargos de Pró-Reitor e Gestor de Unidade.	MACHADO, Ana Cristina. Pinheiro	2019	dissertação

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

APÊNDICE J : Estratégia de Busca conforme Protocolo de Busca Bibliográfica Sistematizada - competências AND administrador OR federais OR públicos

Base de Dados	Título	Autor	Ano	Modalidade de Produção Acadêmica
Scopus	Multicasos de Implantação da Gestão por Competências na Administração Pública Federal	MONTEZANO, Lana; PETRY, Iuri Sivinsk.	2019	artigo
BDTD	Gestão de competências no setor público: um estudo de caso na administração pública federal	OLIVEIRA, Daniela Reis de.	2016	dissertação
SciELO	Aspectos Determinantes da Implantação da Gestão por Competências em Institutos Federais	MONTEZANO, Lana; SILVA, Nardini Balbino; MARQUES, Fabrício Barros; ISIDRO-FILHO, Antonio.	2019	artigo

Google Scholar	Gestão por Competência no Âmbito do Instituto Federal de Brasília: Desafios na Implementação	MENDONÇA, Ionice Oliveira; MENDES, Cristiane Aline Soares; DEBOÇÃ, Leonardo Pinheiro; MENEZES, Raquel Santos Soares	2022	artigo
BDTD	O processo de dimensionamento de Pessoal de uma Universidade Pública Federal: uma proposta de aperfeiçoamento pela Gestão por Competência	OLIVEIRA, Amanda Santos	2019	dissertação
BDTD	<i>Gestão por Competências em Organizações Públicas</i> : o processo de implementação do modelo em empresa pública federal	RAMOS, Leone Aquino	2018	dissertação
Google Scholar	As competências dos Assistentes em Administração no serviço público federal: um estudo de caso no IFTM	SAKAMOTO, Christiane Alves Calheiros; FERREIRA, Bruno Freitas; ZACHARIAS, Claudio Gomide; SILVA, Juliana Cristina; ALVES, Patrícia; RODRIGUES, Henrique Geraldo; KAPPEL, Lucas Borges	2014	artigo
BDTD	Gestão por competências na administração pública brasileira: uma análise da experiência na Justiça Eleitoral	SENA, Gabriel Astoni	2013	dissertação

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

ANEXO A: PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

DESCRIÇÃO DO CARGO

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO: **E**

DENOMINAÇÃO DO CARGO: **ADMINISTRADOR**

CÓDIGO CBO: **2521- 05**

REQUISITO DE QUALIFICAÇÃO PARA INGRESSO NO CARGO:

ESCOLARIDADE: Curso Superior em Administração

OUTROS:

HABILITAÇÃO PROFISSIONAL: Registro no Conselho competente. Lei nº. 4.769, de 09 de setembro de 1965, dispõe sobre a regulamentação do exercício da profissão de Administrador.

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO: Planejar, organizar, controlar e assessorar as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementar programas e projetos; elaborar planejamento organizacional; promover estudos de racionalização e controlar o desempenho organizacional; prestar consultoria administrativa. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO

- Administrar organizações: Administrar materiais, recursos humanos, patrimônio, informações, recursos financeiros e orçamentários; gerir recursos tecnológicos; administrar sistemas, processos, organização e métodos; arbitrar em decisões administrativas e organizacionais.
- Elaborar planejamento organizacional: Participar na definição da visão e missão da instituição; analisar a organização no contexto externo e interno; identificar oportunidades e problemas; definir estratégias; apresentar proposta de programas e projetos; estabelecer metas gerais e específicas.
- Implementar programas e projetos: Avaliar viabilidade de projetos; identificar fontes de recursos; dimensionar amplitude de programas e projetos; traçar estratégias de implementação; reestruturar atividades administrativas; coordenar programas, planos e projetos; monitorar programas e projetos.
- Promover estudos de racionalização Analisar estrutura organizacional; levantar dados para o estudo dos sistemas administrativos; diagnosticar métodos e processos; descrever

métodos e rotinas de simplificação e racionalização de serviços; elaborar normas e procedimentos; estabelecer rotinas de trabalho; revisar normas e procedimentos.

- Realizar controle do desempenho organizacional: Estabelecer metodologia de avaliação; definir indicadores e padrões de desempenho; avaliar resultados; preparar relatórios; reavaliar indicadores.
- Prestar consultoria administrativa: Elaborar diagnóstico; apresentar alternativas; emitir pareceres e laudos; facilitar processos de transformação; analisar resultados de pesquisa; atuar na mediação e arbitragem; realizar perícias.
- Utilizar recursos de informática.
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

ANEXO B: Parecer consubstanciado

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL ADMINISTRADOR NO ÂMBITO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Pesquisador: FABIANO PRUDENCIO DA SILVA

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 76677823.8.0000.0121

Instituição Proponente: CSE - Centro Socioeconômico

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.875.330

Apresentação do Projeto:

O projeto faz parte o estudo desenvolvido para dissertação de Fabiano Prudêncio da Silva sob orientação do Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau junto ao PPG em Administração Universitária/UFSC.

A pesquisa objetiva analisar se a PNDP (Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas) tem desenvolvido competências de gestão aos Administradores no âmbito dos espaços da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Para o cumprimento dos objetivos específicos: Conhecer o PDP da UFSC; Identificar pontos fortes e fracos do PNPD da UFSC; Investigar de que modo o cargo de administrador se configura no contexto da UFSC; Definir o rol de competências de gestão requeridas aos administradores para exercerem suas atribuições e Propor ações de melhorias ao PDP no que se refere ao cargo de administrador. Em relação aos aspectos metodológicos, quanto à abordagem, compreende-se como uma pesquisa qualitativa, com delineamento descritivo e como sendo uma aplicada no que tange à natureza de pesquisa. Quanto aos métodos, caracteriza-se pelo uso da pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e de campo, tendo como técnica de coleta de dados a aplicação de questionários e entrevista. Em relação à estratégia de pesquisa, trata-se de um estudo de caso, de modo a buscar uma caracterização detalhada do contexto da gestão da UFSC, com foco na atuação dos

■

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701

Bairro: Trindade

CEP: 88.040-400

UF: SC

Município: FLORIANOPOLIS

Telefone: (48)3721-6094

E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 6.875.330

Administradores, considerando as diretrizes e exigências legais para o mapeamento de processos de trabalho e competências. Isto posto, a aplicabilidade da pesquisa no contexto da visa instrumentalizar a Gestão de Pessoas com as informações que possibilitem o alinhamento entre competências de gestão dos ocupantes do cargo de Administrador, com as necessidades dos espaços institucionais. Na medida em que forem observadas lacunas de competências de gestão, pretende-se apresentar diretrizes com vistas ao desenvolvimento das competências necessárias ao pleno desempenho das funções do Administrador.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário

Analisar se a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas tem promovido o desenvolvimento de competências aos Administradores lotados nas áreas da administração central da UFSC.

Objetivo Secundário

Definir o rol de competências de gestão requeridas aos administradores; Conhecer como são desenvolvidas as competências de gestão dos ocupantes do cargo de administrador; Identificar os pontos fortes e fracos inerentes a como são desenvolvidas as competências de gestão; Propor ações de melhorias no que se refere ao desenvolvimento de competências de gestão aos administradores.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos

Benefícios

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701
Bairro: Trindade **CEP:** 88.040-400
UF: SC **Município:** FLORIANOPOLIS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



Produzir informações que possam contribuir para o processo de gestão de pessoas na organização, em especial as ações de capacitação e desenvolvimento, beneficiando tanto os servidores ocupantes do cargo de administrador quanto à organização.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Ver item "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações"

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

A folha de rosto apresenta a assinatura de Fabiano Prudêncio da Silva como pesquisador principal e de Raphael Schlickmann como coordenador do PPG em Administração Universitária.

Não há previsão de gastos.

Foram apresentados os instrumentos da pesquisa sendo dois questionários e o roteiro de entrevista.

Foi apresentados um termo TCLE baseado na Resolução 466/12 do CNS.

Foi apresentada a declaração da Pró-reitoria de Pesquisa e Inovação, assinada pelo Prof. Jacques Mick, Pró Reitor.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Foram realizadas todas as adequações solicitadas nos pareceres anteriores.

Assim, indico a APROVAÇÃO do projeto com o arquivo "TCLE.pdf" postado em 18/05/2024 às 18:32:00 na Plataforma Brasil, eferente à 3a. versão do projeto.

Considerações Finais a critério do CEP:

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701
Bairro: Trindade **CEP:** 88.040-400
UF: SC **Município:** FLORIANOPOLIS
Telefone: (48)3721-6094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 6.875.330

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2244499.pdf	22/05/2024 16:27:33		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de	TCLE.pdf	18/05/2024 18:32:00	FABIANO PRUDENCIO DA SILVA	Aceito

Ausência	TCLE.pdf	18/05/2024 18:32:00	FABIANO PRUDENCIO DA SILVA	Aceito
Cronograma	cronograma.pdf	18/05/2024 18:27:38	FABIANO PRUDENCIO DA SILVA	Aceito
Declaração de concordância	delcaracaopropesq.pdf	18/05/2024 18:13:13	FABIANO PRUDENCIO DA SILVA	Aceito
Outros	cartaresposta.pdf	18/05/2024 12:10:40	FABIANO PRUDENCIO DA SILVA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projetoeticado.pdf	26/04/2024 14:46:57	FABIANO PRUDENCIO DA SILVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tclereticadoconfomrecep.pdf	26/04/2024 14:45:44	FABIANO PRUDENCIO DA SILVA	Aceito
Folha de Rosto	folhaderosto.pdf	14/12/2023 10:20:14	FABIANO PRUDENCIO DA SILVA	Aceito
Outros	entrevista.pdf	27/11/2023 14:38:04	FABIANO PRUDENCIO DA SILVA	Aceito

Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projetoiretificado.pdf	26/04/2024 14:46:57	FABIANO PRUDENCIO DA SILVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcleretificadoconformrecep.pdf	26/04/2024 14:45:44	FABIANO PRUDENCIO DA SILVA	Aceito
Folha de Rosto	folhaderosto.pdf	14/12/2023 10:20:14	FABIANO PRUDENCIO DA SILVA	Aceito
Outros	entrevista.pdf	27/11/2023 14:38:04	FABIANO PRUDENCIO DA SILVA	Aceito
Folha de Rosto	Folha_rosto.pdf	14/11/2023 08:37:00	FABIANO PRUDENCIO DA SILVA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJ.pdf	13/11/2023 15:15:37	FABIANO PRUDENCIO DA SILVA	Aceito
Outros	questionario_a.pdf	13/11/2023 15:15:10	FABIANO PRUDENCIO DA SILVA	Aceito
Outros	questionario_f.pdf	13/11/2023 15:14:41	FABIANO PRUDENCIO DA SILVA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701
Bairro: Trindade **CEP:** 88.040-400
UF: SC **Município:** FLORIANOPOLIS
Telefone: (48)3721-6094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br