

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE  
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

**Fabício da Costa**

**AVALIAÇÃO DA COMPATIBILIDADE ENTRE COMPETÊNCIAS  
REQUERIDAS E COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS: O CASO DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

Santa Maria, RS  
2020



**Fabício da Costa**

**AVALIAÇÃO DA COMPATIBILIDADE ENTRE COMPETÊNCIAS REQUERIDAS  
E COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA MARIA**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Márcia Zampieri Grohmann

Santa Maria, RS  
2020

DA COSTA, FABRÍCIO

Avaliação da Compatibilidade entre Competências  
Requeridas e Competências Desenvolvidas: o caso da  
Universidade Federal de Santa Maria / FABRÍCIO DA  
COSTA.- 2020.

194 p.; 30 cm

Orientadora: Márcia Zampieri Grohmann

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, RS, 2020

1. Gestão por Competências 2. Capacitação 3.  
Universidade I. Zampieri Grohmann, Márcia II. Título.

Fabício da Costa

**AVALIAÇÃO DA COMPATIBILIDADE ENTRE COMPETÊNCIAS REQUERIDAS  
E COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA MARIA**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial a obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

**Aprovado em 17 de dezembro de 2020:**

---

**Márcia Zampieri Grohmann, Dra. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Luciana Flores Battistella, Dra. (UFSM)**

*Matheus Frohlich Marquette*  

---

**Matheus Frohlich Marquette, Dr. (UNIFACVEST)**

Santa Maria, RS  
2020



## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela minha saúde e por me dar suporte em todos os momentos de minha vida me conduzindo pelo melhor caminho.

À família pelo apoio, dedicação e amor, por estarem sempre ao meu lado durante esse percurso e em todos os momentos de minha vida.

À Universidade Federal de Santa Maria, por possibilitar a minha qualificação profissional, oferecendo uma educação de qualidade e toda a estrutura necessária para o desenvolvimento desta pesquisa.

À minha orientadora, professora Márcia Zampieri Grohmann, pela confiança, paciência e valorosa contribuição para que este estudo se tornasse possível.

Aos demais participantes da banca professores Luciana Flores Battistella e Matheus Frohlich Marquetto pelo tempo disponibilizado e todas as contribuições que enriqueceram ainda mais o estudo.

Aos colegas de trabalho, pelo incentivo e por compartilharem experiências vividas, com o intuito de tornar essa caminhada mais tranquila.

Aos colegas de mestrado, pelos bons momentos de estudo e distração.

Aos servidores docentes e técnico- administrativos do Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações Pública da UFSM, pelas valiosas orientações durante todo o período do mestrado.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram de alguma forma para tornar esse trabalho possível.



## RESUMO

### **AVALIAÇÃO DA COMPATIBILIDADE ENTRE COMPETÊNCIAS REQUERIDAS E COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

AUTOR: Fabrício da Costa

ORIENTADORA: Márcia Zampieri Grohmann

O presente estudo teve como objetivo propor uma agenda de cursos, para suprir os *gaps* de competências encontrados, aos servidores técnico-administrativos em educação (TAES) da Universidade Federal e Santa Maria (UFSM). O referencial teórico norteador deste estudo contemplou os seguintes tópicos: (i) administração pública e gestão de pessoas; (ii) principais regulamentações da gestão de pessoas na administração federal; (iii) gestão por competências; (iv) gestão por competências no setor público; (v) gestão por competências e as necessidades de capacitação e (vi) competências nas instituições federais de ensino. Em relação ao método, o estudo se caracterizou como uma pesquisa qualitativa, fazendo o uso de diferentes fontes de evidência como: pesquisa documental, registro em arquivos, observação direta e observação participante. Os principais resultados mostram que a UFSM iniciou os estudos para a implantação do modelo de gestão por competências no ano de 2015, por intermédio de um grupo de trabalho formada por servidores lotados na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da universidade. No ano de 2017 uma comissão foi formalmente constituída por meio de portaria específica, para atuar de forma mais efetiva na implantação do modelo na instituição. O trabalho teve início pelo mapeamento das competências dos servidores, as quais foram classificadas e divididas em quatro fases. As três primeiras fases, já finalizadas, correspondem ao mapeamento das competências organizacionais, comuns e gerenciais. A quarta fase, referente ao mapeamento das competências específicas, que são aquelas necessárias para cada uma das unidades da UFSM, ainda está sendo realizada pela atual comissão. Os resultados revelaram ainda, que a implantação do modelo de gestão por competências na UFSM está entre os objetivos estratégicos previstos no seu atual Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI (2016-2026), o qual traz a pretensão desenvolver competências gerenciais, técnicas e de liderança necessárias para manter um nível de excelência. Ainda, os resultados apontaram que a compatibilidade entre as competências requeridas pela UFSM e as competências desenvolvidas por intermédio dos cursos de capacitação ofertados aos servidores TAES, com base nos anos de 2018 e 2019, demonstrou não estar sendo atendida na sua totalidade, pois da análise realizada dos 115 cursos ofertados nesses dois anos somente 07 deles trabalharam o desenvolvimento de competências gerenciais e/ou de liderança. Por fim, foi apresentada a proposta de realização de uma agenda de cursos para ser promovida pelo Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSM, visando suprir os *gaps* de competências identificados.

**Palavras-chave:** Gestão por Competências. Agenda de cursos. Universidade.



## ABSTRACT

### ASSESSMENT OF COMPATIBILITY BETWEEN REQUIRED SKILLS AND DEVELOPED SKILLS: THE CASE OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF SANTA MARIA

AUTHOR: Fabrício da Costa  
ADVISOR: Márcia Zampieri Grohmann

The present study aimed to propose a schedule of courses, to fill the skills gaps found, to technical-administrative servants in education (TAES) of the Federal University and Santa Maria (UFSM). The theoretical framework guiding this study covered the following topics: (i) public administration and people management; (ii) main regulations for people management in the federal administration; (iii) competency management; (iv) management by competencies in the public sector; (v) competency management and training needs and (vi) competencies in federal educational institutions. Regarding the method, the study was characterized as a qualitative research, making use of different sources of evidence such as: documentary research, registration in files, direct observation and participant observation. The main results show that UFSM started the studies for the implementation of the competency management model in 2015, through a work group formed by employees working in the University's Dean of Personnel Management. In 2017, a commission was formally constituted through a specific ordinance, to act more effectively in the implementation of the model in the institution. The work started by mapping the competencies of the servers, which were classified and divided into four phases. The first three phases, already completed, correspond to the mapping of organizational, common and managerial skills. The fourth phase, referring to the mapping of specific competencies, which are those necessary for each of the UFSM units, is still being carried out by the current commission. The results also revealed that the implementation of the competency management model at UFSM is among the strategic objectives foreseen in its current Institutional Development Plan - PDI (2016-2026), which brings the intention to develop managerial, technical and leadership skills necessary to maintain a level of excellence. Still, the results showed that the compatibility between the skills required by UFSM and the skills developed through the training courses offered to TAES servers, based on the years 2018 and 2019, proved not to be fully met, as from the analysis of the 115 courses offered in these two years, only 07 of them worked on the development of managerial and / or leadership skills. Finally, it was presented the proposal to carry out a course schedule to be promoted by the Center for Education and Development (NED) of the Pro-Rectorate for People Management at UFSM, aiming to fill the identified skills gaps.

**Keywords:** Competency-based management. Course schedule. University.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Banner de divulgação do LNC 2019.....	59
Figura 2 - Fluxo de trabalho realizado pelo NED para realização das ações de capacitação...	59
Figura 3 - Tela principal do Portal do RH.....	60
Figura 4 - Tela do menu principal do Portal de Capacitação .....	61
Figura 5 - Divisão das competências da UFSM .....	72
Figura 6 - Resumo das quatro fases do mapeamento de competências na UFSM .....	76



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo da evolução da Gestão de Pessoas na Administração Pública brasileira - Principais marcos legais .....	31
Quadro 2 - Conceitos de competência .....	38
Quadro 3 - Desdobramento do CHA .....	40
Quadro 4 - Etapas do mapeamento das competências.....	42
Quadro 5 - Análise bibliométrica dos estudos realizados sobre competências nas IFES.....	53
Quadro 6 - Cursos de capacitação 2018 .....	61
Quadro 7 - Cursos de capacitação 2019 .....	64
Quadro 8 - Resumo dos procedimentos da coleta de dados .....	67
Quadro 9 - Competências organizacionais validadas pela UFSM .....	72
Quadro 10 - Competências comuns .....	73
Quadro 11 - Competências gerenciais .....	74
Quadro 12 - Agrupamento de competências da referência teórica.....	77
Quadro 13 - Objetivos estratégicos do desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional previstos no PDI.....	80
Quadro 14 - Análise das competências dos cursos de capacitação 2018 .....	82
Quadro 15 - Análise das competências dos cursos de capacitação 2019 .....	86
Quadro 16 - Curso Trilhas de Aprendizagem para Gestão Pública.....	94
Quadro 17 - Curso Motivação, liderança e desenvolvimento de equipes .....	95
Quadro 18 - Cursos Gestão Estratégica de Pessoas e Planos de Carreira .....	95
Quadro 19 - Curso Gestão administrativa e pedagógica das Unidades Setoriais.....	95
Quadro 20 - Curso Gestão por competências na Administração Pública.....	96



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCJS	Centro de Ciências Jurídicas e Sociais
CCON	Coordenadoria de Concursos
CCRE	Coordenadoria de Concessões e Registros
CDH	Coordenação de Desenvolvimento Humano
CGOv	Coordenadoria de Governança de TI
CH	Carga Horária
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CIMDE	Coordenadoria de Ingresso Mobilidade e Desenvolvimento
CNPC	Cadastro Nacional do Pessoal Civil
CPAG	Coordenadoria do Sistema de Pagamentos
CQVS	Coordenadoria de Qualidade de Vida do Servidor
CS	Cachoeira do Sul
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DTIC	Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação
EAD	Educação a Distância
EnANPAD	Encontro da ANPAD
EUA	Estados Unidos da América
FW	Frederico Westphalen
GPC	Gestão por Competências
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
LNC	Levantamento de Necessidades de Capacitação
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão
NED	Núcleo de Educação e Desenvolvimento
NGP	Nova Gestão Pública
NUAP	Núcleo de Aprimoramento
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAC	Plano Anual de Capacitação
PCC	Plano de Classificação de Cargos
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGPE	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo
PM	Palmeira das Missões
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PRODEGESP	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
RH	Recursos Humanos
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SINFRA	Superintendência de Infraestrutura
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SM	Santa Maria
TAES	Técnicos Administrativos em Educação
TI	Tecnologia da Informação
TPCI	Treinamento de Prevenção e Combate a Incêndios
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFOPA	Universidade Federal do Oeste do Pará
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFMS	Universidade Federal de Santa Maria
UFTM	Universidade Federal do Triangulo Mineiro
UNIPAMPA	Universidade Federal do Pampa
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	19
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO .....	22
1.2 OBJETIVOS .....	25
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	25
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	25
1.3 JUSTIFICATIVA .....	25
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	28
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	29
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO DE PESSOAS .....	29
<b>2.1.1 Principais regulamentações da Gestão de Pessoas na Administração Federal</b> .....	31
2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....	37
<b>2.2.1 Gestão por competências no setor público</b> .....	43
<b>2.2.2 Gestão por competências e as necessidades de capacitação</b> .....	46
<b>2.2.3 Competências nas Instituições Federais de Ensino</b> .....	47
<b>3 MÉTODO DA PESQUISA</b> .....	57
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	57
3.2 OBJETO DA PESQUISA .....	57
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	66
3.4 ANÁLISE DE DADOS .....	67
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	71
4.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFSM .....	71
4.2 COMPETÊNCIAS PRETENDIDAS PELA UFSM POR MEIO DO SEU PDI .....	79
4.3 COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS PELA UFSM POR MEIO DOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO OFERTADOS .....	81
4.4 COMPATIBILIDADE DAS COMPETÊNCIAS ESTABELECIDAS NO PDI DA UFSM COM AS COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS NOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO .....	91
4.5 PROPOSIÇÃO DE AGENDA DE CURSOS DE CAPACITAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA UFSM .....	93
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	97
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	101
<b>APÊNDICE A - LISTA DE COMPETÊNCIAS OBTIDAS A PARTIR DO ESTUDO BIBLIOMÉTRICO</b> .....	113
<b>APÊNDICE B - EMENTAS DOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO 2018</b> .....	117
<b>APÊNDICE C - EMENTAS DOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO 2019</b> .....	157



## 1 INTRODUÇÃO

A realidade organizacional vivida na Administração Pública, impulsionada pelas demandas sociais cada vez mais exigentes e informadas dos seus direitos, requer que os serviços públicos sejam prestados com um alto padrão de qualidade. No bojo disso, está a necessidade das organizações públicas em manter nos seus quadros funcionais profissionais motivados, qualificados e alinhados frente a esse desafio.

Entretanto, os esforços para modernizar a administração pública vem sendo empreendidos pelas nações desde o século XIX. Deste modo, afim de que o Estado tenha uma atuação mais satisfatória na entrega de produtos e serviços à sociedade, são aplicados modelos de gestão voltados para resultados com foco nos impactos na qualidade de vida da sociedade, priorizando a transparência, maximização de recursos públicos e responsabilização perante a população (BRASIL, 2010).

Diante destas circunstâncias, destaca-se o enfoque gerencial adotado pelo Estado Brasileiro a partir da década de 90, cujos conceitos foram disseminados pelo país, promovendo reformas em busca da excelência, influenciando a atuação dos gestores públicos e culminando em inovações no âmbito da administração pública (ABRUCIO, 2007). Essas reformas se tornaram conhecidas em diversos lugares do mundo, como *New Public Management* (Nova Gestão Pública - NGP), a qual estabelecia a perspectiva gerencialista como forma de superar um modelo rígido, ineficiente e com excesso de procedimentos, chamado de Burocrático (SANO e ABRUCIO, 2008).

Isso fez com que as relações e a organização do trabalho passassem por mudanças, fazendo com que a gestão de pessoas no setor público acompanhe essa tendência, motivada pelas exigências crescentes da sociedade, em busca de eficácia e efetividade da ação governamental e colocando em discussão um modelo de governança orientado para o alcance de resultados (PANTOJA e IGLESIAS, 2013). Desse modo, a gestão de pessoas na administração pública passa a ter um enfoque mais estratégico, afim de gerenciar o potencial humano, articulando as competências dos servidores com as necessidades e objetivos de cada organização (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001; CAMÕES, 2013; CODA, 2016; DUTRA, 2017).

Em meio a essa conjuntura, o governo federal através do Decreto 5.707/2006, instituiu junto a sua política de gestão de pessoas a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), ampliando a toda a Administração Pública Federal a adoção da gestão por competências como parâmetro para o desenvolvimento dos servidores públicos, inclusive

aqueles inseridos nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) (BRASIL, 2006). Este Decreto define a gestão por competências como sendo a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

Capuano (2015, p. 373), comenta que a Gestão por Competências, vem sendo utilizada como uma das melhores ferramentas para o alcance de excelentes desempenhos, além de promover “a justiça social no ambiente das organizações no século 21”. Esta ferramenta incentiva a aprendizagem e o conhecimento, determinando a distância entre o decidir e o executar, buscando a qualidade de vida, valorizando o compartilhamento de informações e propicia um melhor envolvimento entre dirigentes e servidores no local de trabalho (AMARAL, 2006). Para Brandão e Guimarães (2001) a gestão por competências, embasada na estratégia da organização, pode direcionar as práticas de gestão de pessoas a fim de captar e desenvolver as competências necessárias para atingir os objetivos traçados.

Entretanto, o alinhamento ao planejamento estratégico torna-se essencial para o desenvolvimento do modelo de Gestão por Competências (BRANDÃO e BAHRY, 2005; CHOUHAN e SRIVASTAVA, 2014). Além disso, o delineamento deve ser realizado baseado no modelo organizacional, isto é, considerando a estrutura organizacional, os processos organizacionais e o modelo de gestão da instituição (MONTEZANO, 2016).

Nesse contexto, estão inseridas as IFES, as quais possuem uma importante atribuição na sociedade, sendo responsáveis pela geração, utilização e disseminação do conhecimento. As IFES, por se tratarem de organizações complexas e caracterizadas pela existência de diversos processos produtivos como o ensino, a pesquisa e a extensão, possuem características específicas em relação às demais instituições, o que requer um quadro de funcionários com competências diferenciadas. Para que isso ocorra, precisam criar estratégias que visem o contínuo planejamento e desenvolvimento das atividades de seus servidores, de modo que esses possam desempenhar suas atribuições com eficiência, motivação, segurança e comprometimento, oferecendo assim serviços de excelência e qualidade à sociedade.

Para cumprir com este propósito, as IFES utilizam como instrumento de planejamento estratégico o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o qual configura-se como exigência legal imposta pelo Ministério da Educação (MEC), através da lei nº 10.861/04, como requisito para credenciamento e recredenciamento de instituições de ensino superior como universidades. O PDI “consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos” (BRASIL, 2007). Esse

documento é utilizado ainda como instrumento de avaliação interna e externa, devendo se articular com a prática e os resultados obtidos na avaliação institucional para que, a partir desses, sejam indicadas as ações a serem executadas para corrigir as possíveis deficiências que tenham sido identificadas (BRASIL, 2007).

Presente neste cenário, está a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), que embora não possua ainda um modelo de gestão por competências consolidado, visto este estar em fase de implementação, possui o PDI vigente para o período de 10 anos (2016-2026), o qual estabelece no âmbito da gestão de pessoas o objetivo de desenvolver as competências gerenciais, técnicas e lideranças necessárias para manter o nível de excelência e desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa, extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino.

O desenvolvimento de pessoas sob a ótica da gestão por competências, envolve o estabelecimento de processos de aprendizagem para suprir as lacunas de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas, além de envolver planejamento de carreira, acompanhamento e estímulo permanente ao autodesenvolvimento (PIRES et al., 2005). Assim, o desenvolvimento por competências é definido como o aprimoramento das competências disponíveis e o desenvolvimento de novas, por meio de processos de aprendizagem orientados para o desenvolvimento de competências (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

Pires et al. (2005) salientam que partindo do *gap* de competências a ser desenvolvido para o alcance das metas e objetivos organizacionais, o plano de desenvolvimento de competências deve visar que as pessoas ampliem sua capacidade de assumir atribuições e responsabilidades, demonstrar pontos fortes e fracos para o desenvolvimento profissional, estruturar planos de capacitação, estimular o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento. As ações de capacitação para o desenvolvimento de competências devem contemplar cursos *stricto sensu* e outras formas como grupos de trabalho, *coach*, cursos de curta duração, ciclos de palestras, seminários, visitas técnicas, estágios, auto aprendizado, dentre outros (PIRES et al., 2005).

Assim, diante do exposto a presente pesquisa possui como temática a implantação da gestão por competências, de modo verificar a compatibilidade entre as competências requeridas e desenvolvidas nos cursos de capacitação oferecidos aos servidores Técnico- Administrativos em Educação (TAES), desenvolvidos pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Maria.

## 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), a capacitação dos servidores docentes e técnico-administrativos é executada pelo Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED), que integra a Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento (CIMDE) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP). Este núcleo está em atividade desde 1996, sendo responsável dentre outras atribuições, pelo planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores da UFSM.

Atualmente, as capacitações desenvolvidas por este núcleo são feitas a partir do Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) sugeridas pelos próprios servidores através do preenchimento de questionário no portal do RH na página da UFSM para os servidores docentes. Quanto aos servidores técnico-administrativos em educação (TAES), o LNC é realizado em concomitância com a avaliação de desempenho anual, dentro do instrumento de *feedback* preenchido pelo servidor juntamente com a chefia imediata. A partir dos resultados obtidos no LNC, o NED obtém subsídios para a elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC).

O PAC, configura-se em um importante instrumento da Política de Gestão de Pessoas da UFSM, visto que este apresenta as ações que visam à capacitação e ao desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores da instituição. Além disso, o Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, visando à melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados, também destaca o PAC como um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

Em contrapartida, a UFSM desenvolveu seu Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI para um período de 10 anos, (2016-2026) estabelecendo diretrizes de políticas institucionais sobre diferentes tópicos, dentre eles: planejamento e avaliação institucional; governança, controle interno e gestão de riscos; organização administrativa; gestão de pessoas; gestão orçamentária; tecnologia de informação; assistência estudantil; infraestrutura; gestão ambiental; comunicação, acessibilidade; inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologias.

No que se refere a gestão de pessoas, o PDI da UFSM faz menção ao objetivo de desenvolver as competências gerenciais, técnicas e de liderança necessárias para manter o nível de excelência e desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa, extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de

ensino. Sob essa perspectiva, o desenvolvimento das competências, se refere ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização que ocorre, no nível individual, por meio da aprendizagem e, no nível organizacional, por intermédio dos investimentos em pesquisa (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Subsidiando o desenvolvimento das competências estabelecidas no PDI, o Decreto nº 5.707/2006 o qual definiu a PNDP, incentiva a aprendizagem permanente, contribuindo para o desenvolvimento de competências institucionais a partir de competências individuais e torna a gestão por competências obrigatória no setor público brasileiro. Assim a PNDP é uma política que fortalece o serviço público, uma vez que orienta o desenvolvimento do servidor para que este melhore a qualidade dos serviços prestados (PEREIRA e SILVA, 2011).

Carbone (2005) comenta que a aprendizagem surge por intermédio da solução de eventos incertos e por meio do uso de competências já existentes bem como o desenvolvimento de novas, fazendo com que o conhecimento dos indivíduos e aprendizagem organizacional se configurem como impulsionadores de mudanças estratégicas. Desse modo, a PNDP destaca a aprendizagem como o processo pelo qual as competências são adquiridas, de forma a resultar no desempenho, ou seja, competências se desenvolvem por meio da aprendizagem, seja ela de forma natural ou induzida (DE FREITAS e BRANDÃO, 2005). Silva, Melo e Torres (2013) destacam ainda que a combinação das competências individuais dos servidores e a estratégia dos órgãos públicos, além da busca pelo profissionalismo, proporciona melhores resultados na gestão pública.

Entretanto, Perseguino e Pedro (2016) em pesquisa realizada entre março de 2015 e setembro de 2016 com um universo de sessenta universidades federais vinculadas a ANDIFES, em que cinquenta responderam à pesquisa sobre o estágio de adoção do modelo de gestão por competências, foi possível identificar como parte dos resultados, que a GPC ainda não faz parte da realidade da maioria das universidades pesquisadas. Os autores detectaram através da adoção de parâmetros de análises como: adoção ou não da gestão por competências; tempo de implantação; referencial teórico de suporte; previsão de implantação do modelo no plano de desenvolvimento institucional (PDI); aplicação nos subsistemas de gestão de pessoas; desenvolvimento de sistema de informação de suporte e avaliação da implantação do modelo, que apenas oito instituições haviam adotado o paradigma das competências como parâmetro para a gestão de pessoas e quarenta ainda não haviam adotado.

Desse modo, os autores avaliam que é preciso considerar o fato de as instituições estarem em diferentes estágios de concepção das políticas de pessoal e do PDI, além disso algumas ainda são jovens no contexto do processo de expansão das IFES. Perseguino e Pedro

(2016) destacam ainda, que em relação à previsão no PDI, a maioria das universidades indicou que a GPC se encontra incorporada ao nível estratégico das universidades, evidenciando portanto, que nenhuma delas implantou integralmente o modelo em todos os subsistemas de gestão de pessoas, fato este que vem de encontro com a teoria, que explica que a gestão por competências é um modelo complexo, de longo prazo, que deve considerar as especificidades e cultura institucional, envolvendo todos os níveis da organização (AMARAL, 2008; GIUDICE, 2012).

Diante dos resultados apontados na pesquisa, Perseguino e Pedro (2016) ratificam as análises obtidas por Landfeldt (2016, p. 119) onde, por intermédio de pesquisa realizada junto a uma amostra de sete universidades federais, averiguou que:

Foi possível verificar que entre as sete universidades analisadas, nenhuma possui o modelo de GPC consolidado em suas práticas de gestão de pessoas, havendo universidades em etapas mais iniciais de desenvolvimento da política e outras universidades em que o processo está avançado, com a gestão aplicada em algumas das ações da gestão de pessoas, mas não em todas. Principalmente a capacitação e avaliação de desempenho foram atingidas pela GPC nas universidades.

A partir desta análise, percebe-se que as universidades necessitam de melhor compreensão das premissas da gestão por competências em sua política de gestão de pessoas. Para Romano (2016, p.80) “percebe-se, então, que a primeira fase necessária para a adoção da gestão de pessoas por competências já se mostra como desafio para as IFES, pois suas equipes de gestão de pessoas não estão devidamente preparadas”.

Por último, cabe ainda destacar a análise de Pantoja (2015, p.63) com relação aos requisitos para o sucesso da adoção dos parâmetros da gestão por competências no setor público:

Nesse sentido, cabe afirmar que os elementos fundamentais para a consolidação da abordagem da gestão da capacitação por competências fundamentam-se no desenvolvimento e na operacionalização de estratégias que fortaleçam a apropriação conceitual de competências por parte dos atores da APF, bem como a adaptação dessa ferramenta para o setor público. Além disso, é essencial o aprimoramento dos instrumentos de monitoramento previstos no Decreto 5.707/2006, e a utilização de mecanismos de avaliação e monitoramento eficientes e eficazes que promovam a evolução dos processos de planejamento das ações organizacionais, em especial, das ações relacionadas à gestão de pessoas por competências.

Desta forma, tendo como referência o panorama exposto, busca-se responder o seguinte questionamento: Quais as competências requeridas pela universidade, por meio de seu PDI, que estão sendo desenvolvidas pelo seu atual sistema de capacitação?

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir, estão descritos os objetivos geral e específicos, que direcionam a presente pesquisa e que deram suporte à busca de respostas para a problemática em questão.

### 1.2.1 Objetivo geral

Propor agenda de cursos para suprir os *gaps* de competências encontrados, a ser desenvolvida pelo Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED) aos TAES da UFSM.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Acompanhar os procedimentos de elaboração da proposta de Gestão por Competências da Pró-Reitoria da Gestão de Pessoas da UFSM;
- b) Identificar quais as competências pretendidas pela UFSM em nível organizacional, gerencial, comuns e específicas por intermédio do seu PDI;
- c) Verificar as competências que estão sendo desenvolvidas por meio dos cursos de capacitação oferecidos pelo NED, com base na análise das ementas dos cursos;
- d) Apurar a compatibilidade, confrontando os resultados obtidos na identificação das competências estabelecidas no PDI da UFSM com as competências que estão sendo desenvolvidas nos cursos de capacitação.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A Administração pública brasileira, tem passado por transformações visando buscar a implementação de um modelo de gestão que forneça soluções e atenda os anseios da sociedade, de modo que torne suas ações efetivas. No âmbito das IFES, essa realidade se mantém. Deste modo, para se adequar a essas demandas, os gestores públicos vêm buscando modelos de gestão mais eficientes, flexíveis e adaptáveis que proporcionem melhorias no desempenho das organizações.

Dutra (2008), ressalta que os modelos tradicionais de gestão não atendem a essa realidade, sendo necessário um modelo abrangente que possibilite o alinhamento das práticas de recursos humanos entre si e com as estratégias organizacionais. Diante disso, a gestão por

competências surge como alternativa para o desenvolvimento humano e social, tanto individual quanto coletivo e organizacional, de modo a contribuir com o alcance dos objetivos organizacionais (GUIMARÃES, 2000; SILVA, MELLO e TORRES, 2013; MELLO e SILVA, 2013; AGUIAR, 2015; MELLO, FONSECA e SANTOS, 2015). Dessa forma, a implantação de um modelo de gestão por competências na esfera pública revela-se como uma estratégia para o alcance de melhores resultados no desempenho das organizações públicas do Brasil (BRASIL, 2009).

Segundo Dutra (2012), ao implantar o uso das competências na área de gestão de pessoas passa-se a ter um olhar mais estratégico para a organização, levando em consideração sua complexidade e espaço ocupacional. Aguiar (2015), ressalta que a Administração Pública compreende a importância da gestão por competências e a considera como uma inovação para desenvolver pessoas tendo em vista o seu alcance de resultados, porém não deixa de reconhecer que sua implantação é um desafio.

Apesar dos avanços na produção científica relacionadas a temática de gestão por competências no setor público, vinculadas ao Decreto Federal nº 5.707/2006 (BANDEIRA et al., 2017), ainda há necessidade de compreender melhor o assunto haja vista ser considerado um desafio devido suas particularidades e interferências (CINTRA et al., 2017), bem como suscita a apuração de fatores que afetam a implantação da GC em uma Organização Pública são os mesmos que em outras Organizações (LIMA e MELO, 2018).

Em investigação sobre a implantação da gestão por competências em Universidades Federais, Landfeldt e Odellius (2017) constataram defasagem entre a publicação do Decreto 5.707/2006 e as iniciativas de realizar ações para adoção da GC, que apesar de terem iniciado as discussões em 2006, algumas começaram a retomar os projetos somente a partir de 2010. Ainda segundo a pesquisa, os principais motivadores para adoção estavam relacionados a demandas legais, configuração como política de governo, necessidade de melhorias para gestão de pessoas.

Tendo em vista que o autor deste estudo pertence ao quadro de servidores TAES da UFSM, com exercício na PROGEP e, após ter tomado conhecimento da exigência prevista no Decreto nº 5.707/2006, bem como as diretrizes estabelecidas no PDI da instituição foi possível observar que existem lacunas de competências que não estão sendo desenvolvidas nos cursos de capacitação da UFSM, em que o público-alvo sejam os servidores TAES da instituição.

Essas lacunas se tornaram evidentes para o pesquisador, a partir do momento que as capacitações oferecidas aos servidores são realizadas por meio de sugestões de cursos em áreas de conhecimento e interesse que os próprios servidores desejam, podendo optarem ou não por

cursos que desenvolvam as competências necessárias ao desempenho de suas atribuições nos setores onde os mesmos atuam. Além disso, cabe frisar que a instituição pesquisada está em processo de implementação da política de gestão por competências em suas práticas de gestão; a partir disso viu-se então a oportunidade de promover contribuições a implementação dessa política ao pesquisar sobre esta temática.

No que tange a importância teórica da pesquisa, além de visar preencher lacunas de estudos, destaca-se a importância de compreender as ações de capacitação relacionadas ao desenvolvimento de pessoal por competências no contexto de uma IFES. Ainda, sem a pretensão de esgotar o tema, esta pesquisa poderá auxiliar na implantação prática da gestão por competências, além de vir a colaborar com conhecimento sobre um tema de grande importância dentro das ciências administrativas.

No caso da UFSM, a justificativa se complementa na medida em que Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2016-2026) da instituição, que além de representar um requisito legal por força do Decreto nº 5.707/2006 (PNDP), é o documento que caracteriza a identidade da instituição e norteia o caminho a ser seguido pela Universidade no cumprimento de sua missão institucional para o alcance dos seus objetivos nos próximos 10 anos. Esse documento traz como objetivo, no que diz respeito a área de gestão de pessoas, desenvolver um rol de competências gerenciais, técnicas e de liderança, além de aliar um sistema de seleção e progressão capaz de equilibrar ensino, pesquisa e extensão onde seja considerado ainda as diferentes áreas e níveis de ensino.

Ainda, aliado ao PDI, está o Plano de Gestão (2018-2021) da instituição, o qual apresenta a Gestão por Competências como um objetivo estratégico vinculado ao desafio de modernização e desenvolvimento organizacional, delineado na ação de implantar a gestão por competências. Ademais, Dutra (2017), ressalta que as organizações que têm aplicado os conceitos de competência estão obtendo bons resultados na área de gestão de pessoas. Neste ponto, o modelo de Gestão por Competências é uma tendência latente para a área de recursos humanos do setor público, que deve ser baseado em programas de desenvolvimento das competências, inclusive para os seus gestores públicos (OLIVEIRA; SILVA; CAVALCANTE, 2011).

Diante do exposto, espera-se que o presente estudo contribua para a difusão dos princípios e métodos da gestão por competências das IFES, de forma possibilitar o processo de modernização da estrutura da gestão de pessoas e especificamente contribuir com o processo de implementação e consolidação da política de Gestão por Competências na UFSM,

oportunizando o aperfeiçoamento dos servidores, e trazendo melhorias na prestação de serviços à comunidade.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, visando atender os objetivos propostos pelo pesquisador. No capítulo I, INTRODUÇÃO estão elencados a problematização da pesquisa, o objetivo geral e específicos, ressaltando a essência da pesquisa; a justificativa, enfatizando a importância do trabalho e, por último, a apresentação da estrutura do trabalho.

No Capítulo II, REFERENCIAL TEÓRICO, a apresentação das principais contribuições teóricas sobre Administração Pública e Gestão de Pessoas, principais regulamentações da gestão de pessoas na administração federal e gestão por competências, abordando conceituações e elementos voltados para competências. No capítulo III, MÉTODO, estão dispostos os procedimentos metodológicos realizados durante o estudo, contemplando: delineamento da pesquisa, o contexto do estudo e as técnicas de coleta e análise de dados. O capítulo IV apresenta a ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS alinhados aos objetivos da pesquisa. Por fim o capítulo V onde são apresentadas as CONSIDERAÇÕES FINAIS do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente tópico visa apresentar conceitos e estudos que irão fundamentar teoricamente a pesquisa, abordando conceitos de Administração Pública e Gestão de Pessoas, normas regulamentadoras da gestão de pessoas na Administração Federal, Gestão por Competências, competências individuais, competência organizacional, competências nas instituições federais de ensino, gestão por competências e necessidades de capacitação.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO DE PESSOAS

A administração pública federal passa por um processo de transformação desde a década de 80 em busca de melhorias na prestação de serviços, fazendo com que estes se tornassem mais orientados e integrados a excelência, pois novos mecanismos e instrumentos passaram a fazer parte dos projetos da área de gestão de pessoas como: a) planejamento pessoal; b) gestão por competências; c) avaliação de desempenho e de competências; e d) desenvolvimento constante com base em competências (PANTOJA, CAMÕES e BERGUE, 2010). De acordo com essa premissa, se torna importante ressaltar o conceito de Administração definido por Daft (2010, p.06), na qual salienta: “Administração é o atingimento das metas organizacionais de modo eficiente e eficaz por meio do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”.

Segundo Pantoja e Iglesias (2013), a administração pública enfrenta o desafio de transformar estruturas burocráticas e hierarquizadas em organizações flexíveis, adaptáveis e empreendedoras. A atual conjuntura econômica necessita de uma administração pública eficaz que possa suprir as necessidades da sociedade. Madureira (2005) destaca que o atual gestor público precisa se ajustar ao novo método de trabalho dessas organizações que antes se focava em procedimentos e normas e agora deve objetivar resultados, qualidades nos serviços e uma visão de usuário/cliente, visando sua satisfação.

A busca por melhor desempenho na gestão pública deve resultar no término dos modelos tradicionais de gerir os recursos públicos e desenvolver uma transformação cultural, resultando em estratégias corporativas, inovação e criação de políticas que se voltem para o desenvolvimento de competências necessárias para obter os resultados e serviços eficientes (CARVALHO, 2009; PIRES, 2005). A forma de se administrar pessoas no âmbito das organizações passou por inúmeras mudanças, recebeu muitos nomes e pontos de vistas diferentes. Desde a Administração de Recursos Humanos até a Gestão de Pessoas surgiram uma

gama de mudanças influenciadas de acordo com o estágio de desenvolvimento dos conceitos utilizados, bem como pelo momento histórico no qual estavam inseridos.

De acordo com Gil (2016, p.18), a “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Dessa forma a gestão de pessoas pode ser considerada como uma forma de a organização se preparar, com o intuito de gerenciar e direcionar o comportamento das pessoas dentro da organização dinamizando o tempo dos envolvidos.

Nesta concepção, Fischer (2002) classifica os modelos de gestão de pessoas de acordo com o momento histórico em que se encontravam, sendo eles: modelo articulado como departamento pessoal; gestão do comportamento humano; gestão estratégica de pessoas e gestão de pessoas articulada por competências.

Na década de 1930 surgiu nos EUA o modelo de gestão do comportamento humano, que apresentava como foco de atuação as relações interpessoais, o incentivo ao desenvolvimento de perfis gerenciais e os processos de avaliação de desempenho. A principal contribuição deste modelo reside em revelar que a relação existente entre a organização e as pessoas é intermediada por gerentes de linha. A diferença deste modelo em relação ao departamento pessoal está no fato de que a gestão do comportamento humano estava mais voltada na integração dos profissionais, o comprometimento a adaptabilidade e a qualidade (FISCHER, 2002).

Com isto, pontua-se que desde então, as pessoas passaram a ser reconhecidas como geradoras e fornecedoras de conhecimentos, habilidades e atitudes nas organizações (PANTOJA, CAMÕES e BERGUE, 2010). O atual modelo de gestão de pessoas adotado pela administração pública valoriza as competências individuais e visa possibilitar uma maior autonomia aos seus colaboradores com a intenção de alcançar os objetivos traçados com mais rapidez de forma assertiva. No entanto a herança burocrática é ainda muito forte nas organizações públicas, e isto dificulta a implementação de práticas inovadoras, inviabilizando a flexibilidade dos funcionários, pela grande dificuldade existente em modificar os processos e procedimentos então estabelecidos culturalmente por normas e regulamentos (MOURA; SOUZA, 2016; RIBEIRO; MANCEBO, 2013). Diante disso a administração pública em busca por atingir suas metas percebeu a necessidade de criar normas coerentes com o cenário econômico vivido. O item 2.1.1 a seguir, esclarece algumas das essas diretrizes adotadas.

### 2.1.1 Principais regulamentações da Gestão de Pessoas na Administração Federal

O dever do Estado reside em prestar serviços públicos de qualidade, de modo a atender às necessidades da sociedade. Nesse sentido, Carvalho Filho (2005) explica que o grande alvo da função administrativa é a gestão dos interesses coletivos na sua mais variada dimensão.

Neste sentido, visando dar cumprimento a este propósito e considerando que em cada período histórico a administração pública buscou editar normas que fossem compatíveis com o atual momento político e evolutivo da sociedade, a gestão de pessoas foi sendo feita de modo a defender o interesse público. No entanto, apesar dos esforços do governo, as políticas de gestão de recursos humanos na administração pública brasileira são marcadas por uma série de discontinuidades e por dificuldades significativas referentes à estruturação dos seus principais sistemas (MARQUES, 2015).

Dessa forma, como meio de entender a atual conjuntura da gestão de pessoas, se faz necessário apresentar os principais marcos legais relacionados a gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública Federal brasileira, conforme quadro 1.

Quadro 1 - Resumo da evolução da Gestão de Pessoas na Administração Pública brasileira - Principais marcos legais

PERÍODO	MARCOS LEGAIS	IMPLICAÇÕES
Década de 1930	Lei nº. 284, de 28 de outubro de 1936	Criação do Conselho Federal do Serviço Público.
	Decreto-Lei nº. 579, de 30 de julho de 1938	Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público –DASP.
	Decreto-Lei nº. 1.713, de 28 de outubro de 1939	Estabelecimento de novos sistemas de classificação de cargos para a estruturação de quadros de pessoal, regulamento a relação entre Estado e servidores públicos.
Décadas de 1960 e 1970	Decreto-Lei nº. 200, de 25 de fevereiro de 1967	Instituição de princípios como a descentralização de atividades, a coordenação e planejamento de ações, o controle e a delegação de competências regimentais.
	Lei nº 5.645, de 1970	Instituição um novo sistema de classificação de cargos - Plano de Classificação de Cargos – PCC.
	Decreto nº 67.326/1970	Normatiza a criação do SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal.
Década de 1980	Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980	Estabelece que a progressão horizontal por merecimento decorrerá da avaliação de desempenho expressa em conceitos que determinarão o interstício a ser cumprido pelo servidor.
	Decreto nº 93.213/1986	Criação do Cadastro Nacional do Pessoal Civil (CNPC).

	Portaria Interministerial SEDAP/SEPLAN/MF nº 360/88, de 7 dezembro de 1988	Criação do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE), módulo folha de pagamento.
	Decreto nº 93.214/1986, art. 4º	Orienta a organização e manutenção do sistema de informação e de controle referente ao pagamento de pessoal e encargos sociais.
	Constituição Federal de 05 de outubro de 1988	Lei fundamental e suprema do país a qual disciplinou entre outras, as formas de investidura em cargos e empregos públicos.
Década de 1990	Lei nº 8.027/1990	Dispõe sobre normas de conduta dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas, e dá outras providências.
	Lei nº. 8.112, de 11 de dezembro de 1990	Aprovação do Regime Jurídico da União e surgimento de unidades de recursos humanos voltadas para atividades específicas, como folha de pagamentos, aposentadoria, treinamento, capacitação, dentre outras.
	Decreto nº 1.171/1994	Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do poder Executivo Federal.
	Decreto nº. 2.029, de 11 de outubro de 1996	Normatização da participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento
	Decreto nº. 2.794, de 1º de outubro de 1998	Instituição da Política Nacional de Capacitação dos Servidores, como escolha das diretrizes para a capacitação e o reconhecimento do servidor público ao longo do processo de capacitação permanente.
	Lei nº 11.091/2005	Estruturou o Plano de Carreira dos servidores Técnico-Administrativos em Educação das IFES.
	Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006	Instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, que se baseia em competências, nos conhecimentos demandados pela organização, na flexibilização dos conceitos de postos de trabalho e na responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento.
	Decreto nº 5.824/2006	Instituiu requisitos e procedimentos para a concessão de incentivo a qualificação aos servidores técnico-administrativos em educação (TAES) das IFES.
	Decreto nº 5.825/2006	Estabeleceu as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos TAES.
	Lei nº 11.784/2008	Reestruturou o Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE) e determinou o Plano Especial de Cargos e o Plano de Carreiras de diversos órgãos e entidades, estabelecendo a sistemática da avaliação de desempenho dos servidores da Administração Pública Federal, direta autárquica e fundacional.
Lei nº 12.990/2014	Determinou a reserva aos negros 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos para cargos efetivos e empregos públicos na Administração Pública Federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União.	
Lei nº 152/2015	Implementou a aposentadoria compulsória por idade, com proventos proporcionais, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.	

	Lei nº 9.262/2018	Extinguiu cargos vagos e os que vierem a vagar da Administração Pública Federal, vedando a abertura de concursos e provimento de vagas em alguns cargos.
	Decreto nº 9.725/2019	Extingue cargos em comissão e funções de confiança e limita a ocupação, a concessão ou a utilização de gratificações.

Fonte: adaptado de Marques (2015)

As primeiras regulamentações sobre gestão de pessoas na administração pública, tiveram início ainda da década de 1930 através da Lei do reajustamento, nº 284/1936 editada pelo governo federal, a qual tinha com a proposta estabelecer as bases para o primeiro plano de classificação de cargos do governo, bem como visava institucionalizar o sistema de mérito no serviço público, onde os cargos seriam preenchidos por meio de concurso público (WAHRLICH, 1976).

Nessa mesma década o governo criou o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP com o Decreto-Lei nº. 579/1938, cuja as principais funções estavam em estabelecer uma maior integração entre os diversos setores da administração pública, além de promover uma seleção e aperfeiçoamento do pessoal administrativo, por intermédio da adoção do sistema de mérito, o qual foi determinante para dirimir a sobreposição dos interesses privados e político-partidários na ocupação dos empregos públicos, marcada por práticas patrimonialistas. (BRASIL; CEPEDA; MEDEIROS, 2014).

Deste modo, apesar do êxito do DASP em ter possibilitado a supervisão da administração pública, a formação de pessoal para os altos escalões do serviço público, definição de escalas de salários para o setor público, as características patrimonialistas ainda se mantinham nos eixos inferiores da administração, com suas práticas clientelistas e nepotistas (MARTINS, 1997).

No ano seguinte, o Decreto-Lei nº 1.713/1939 instituiu o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União, o qual foi o primeiro ato que visava regulamentar a relação entre o Estado e os servidores públicos. Este Decreto vigorou até o ano de 1952, quando a Lei nº 1.711/1952 o substituiu, ficando vigente até a década de 1990 com o advento do Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais, Lei nº 8.112/1990, em vigor até o presente momento (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Ademais, é importante frisar que em 1967, com o advento do Decreto Lei nº. 200, de 25/02/1967, o governo pretendeu implantar uma desburocratização a partir da possibilidade de contratação, na Administração Indireta, de servidores ingressantes sem concurso público, no

entanto esta tentativa foi fracassada (BRESSER-PEREIRA, 1998). O fracasso deste Decreto ocorreu porque ao longo da passagem dos governos seguintes o que se instituiu foi uma dinâmica no setor de pessoal, onde para os altos escalões da administração pública foi estabelecida a admissão mediante concurso público com planos de carreiras e promoções baseados na meritocracia. Entretanto, para os escalões médios e inferiores, a admissão mantinha-se de modo clientelista e as promoções baseadas apenas no tempo de serviço (VASCONCELOS, 2002).

Seguindo o histórico das reformas, a Lei nº 5.645 de 1970, implementou um novo sistema de classificação de cargos. Essa nova lei determinou, além disso, a transposição de uma série de cargos e empregos para o chamado Plano de Classificação de Cargos (PCC), (MARQUES, 2015).

O histórico de reformas ainda foi marcado pela criação do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), criado pelo Decreto nº 67.326/1970, o qual vigora até os dias atuais. Este Decreto tem como funções básicas classificação e a redistribuição de cargos e empregos, o recrutamento e a seleção, o cadastro e a lotação, o aperfeiçoamento e a legislação de pessoal e a atenção à saúde e segurança no trabalho. Além disso, o Decreto nº 67.326/1970 definiu como órgãos integrantes do sistema: o DASP, como órgão central; as unidades de pessoal civil de maior nível hierárquico dos Ministérios; os Órgãos da Presidência, como órgãos setoriais e as unidades específicas de pessoal das autarquias, como órgãos seccionais (PIRES et al.; 2005 e MARQUES 2015).

O Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980, mais especificamente no artigo 4º definiu critérios para a progressão horizontal por merecimentos dos servidores. A norma estabelece que o servidor será avaliado pela chefia imediata, através da pontuação de determinados fatores que lhe dariam uma classificação que possibilitaria o seu eventual enquadramento no número de vagas destinadas para essa modalidade de progressão. Os fatores pontuados são: 1) qualidade e quantidade do trabalho; 2) iniciativa e cooperação; 3) assiduidade e urbanidade; 4) pontualidade e disciplina; 5) antiguidade (MARQUES, 2015).

No ano de 1986, foi criado o Cadastro Nacional do Pessoal Civil (CNPC), através do Decreto nº 93.213 o qual tem como objetivo fornecer informações precisas e atualizadas sobre os servidores civis ativos, inativos e pensionistas, dando cumprimento às normas de gestão de recursos humanos da Administração Pública Federal (MARQUES, 2015).

Um outro marco histórico importante, que envolve a gestão de pessoas no serviço público federal, ocorreu no ano de 1988 com a promulgação da Constituição Federal. A partir da Carta Magna ficaram vedadas outras formas de investidura em cargos ou empregos públicos

que não fossem mediante prévia habilitação em concurso público, sendo apenas ressalvados os cargos em comissão de livre nomeação e exoneração.

Em 1990 foi publicada a lei nº 8.027/1990, onde seu intento é a definição das regras de condutas dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas. Essa lei apresenta os deveres dos servidores públicos, os tipos de faltas administrativas e respectivas ações puníveis, além de outras orientações formais.

Neste mesmo ano foi criada a lei nº 8.112/1990, a qual dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais. Vigente até os dias atuais, foi a partir do advento desta lei que os órgãos da administração pública indireta tiveram uma redução imediata da flexibilidade operacional, submetendo-os as normas de funcionamento idênticas às estabelecidas para os órgãos da Administração direta (MARQUES, 2015; PIRES et., al 2005).

Quatro anos depois, foi publicado o Decreto nº 1.171/1994 que aprovou o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. A partir deste código, ficou estabelecida as regras deontológicas, os deveres e vedações impostas aos servidores públicos, bem como obrigou cada órgão ou entidade da administração pública federal constituir uma Comissão de Ética encarregada de orientar e aconselhar sobre a ética profissional do servidor no tratamento com as pessoas e com o patrimônio público, competindo-lhe conhecer concretamente de imputação ou de procedimento susceptível de censura.

Entre os anos de 1996 e 1998, dois Decretos dispuseram sobre a participação dos servidores públicos em eventos de capacitação e treinamentos. O Decreto nº 2.029/1996, regulava a participação dos servidores federais em conferências, congressos, treinamentos ou outros eventos similares, foi revogado pelo Decreto nº 2.794/1998, este que por sua vez instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

No ano de 2005, a lei nº 11.091/2005 dispôs sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em educação no âmbito das IFES trazendo, entre outras inovações, ações para a formação profissional, possibilitando a implantação de políticas de capacitação visando à qualificação do servidor.

No ano seguinte, no intuito de buscar melhorias na eficiência, eficácia e também qualidade na prestação dos serviços públicos, foi publicado o Decreto nº 5.707/2006 instituindo o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Essa política incentivou o processo permanente de aprendizagem dos servidores através do desenvolvimento das competências

individuais, vindo assim a colaborar para o desenvolvimento de competências organizacionais (MELLO e SILVA, 2013).

Considerando a implantação da PNDP, a qual definiu a Gestão por Competências como a forma de desenvolver competências nos servidores, Bergue (2014) salienta que a gestão por competências é um conceito gerencial complexo, que assume a forma de tecnologia de gestão e vem indicando amplas possibilidades de modificação na administração pública brasileira. Conceito este que vem ao encontro com a definição trazida pela OCDE (2010), no qual ressalta que as competências devem alterar radicalmente a forma como as pessoas são geridas e sua utilização será aumentada para todo o ciclo de gestão de pessoal: seleção, alocação, treinamento e desenvolvimento e sua avaliação de desempenho.

Ainda no ano de 2006, os Decretos nº 5.824/2006 e nº 5.825/2006 trouxeram procedimentos e diretrizes referentes a capacitação e ao desenvolvimento da carreira dos servidores das IFES. O primeiro instituiu os requisitos e procedimentos para a concessão de incentivo a qualificação aos servidores e o segundo definiu as diretrizes visando a elaboração do Plano de Desenvolvimento também para os TAES. Neste último Decreto, ficou estabelecido que o plano deveria estar em consonância com o PDI de cada IFES.

Dando sequência, no ano de 2008 a lei nº 11.784/2008 dispôs sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE) e determinou o Plano Especial de Cargos e o Plano de Carreiras de diversos órgãos e entidades. Nesta lei ficou estabelecido uma sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Assim, princípios do modelo de Administração Gerencial como: foco no fortalecimento das carreiras e na adequada política remuneratória ressaltados por Pereira (1998) e definição de metas; construção de indicadores; avaliação, controle e reconhecimento sobre o desempenho e desenvolvimento de habilidades e competências, por meio do incentivo à qualificação definidos por Carneiro (2010) tornaram-se evidentes.

Em 2014, a Lei nº. 12.990/2014, determinou aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da Administração Pública Federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. A característica desta lei que mais se aproxima do gerencialismo, está no que diz respeito ao aumento de aspectos relacionados a governança através de políticas de promoção da igualdade de gênero e raça, direitos humanos e no desenvolvimento social (SILVA e MARIN, 2013).

No início de 2018, o Decreto nº 9.262/2018 publicado pelo Governo Federal, extinguiu diversos cargos efetivos que estavam vagos ou que viessem a vagar pertencentes a

administração pública federal. Esse mesmo Decreto também vedou a abertura de concurso público, bem como o provimento de vagas adicionais para alguns cargos. Dentre alguns cargos que foram extintos no âmbito das IFES estão: Auxiliar de laboratório e Auxiliar em Administração.

Para finalizar, em março de 2019 foi publicado o Decreto nº 9.725/2019 qual oficializou o corte de 21 mil cargos, funções e gratificações do Executivo Federal. Os eventuais ocupantes dos cargos em comissão e das funções de confiança que deixam de existir por força deste Decreto ou das gratificações cujas ocupações são por ele limitadas, ficam automaticamente exonerados ou dispensados. O Decreto prevê que 159 cargos, 4.941 funções e 1.487 gratificações estão imediatamente extintos com a sua publicação. A partir de 30/04/2019 outras 2.001 gratificações foram extintas reduzindo-se mais 04 gratificações e 12.408 funções a partir de 31/07/2019. Dessa forma percebe-se, que tal medida imposta pelo governo, causará diferentes impactos na estrutura organizacional em diversos órgãos da Administração Pública Federal, fazendo que estes tenham que se ajustar para continuar o andamento de suas atividades.

Tendo em vista a apresentação dos marcos legais referente a gestão de pessoas na Administração Pública, será apresentado a seguir o tema Gestão por Competências, caracterizado por ser uma ferramenta gerencial contemporânea que vem ganhando espaço em diversos órgãos públicos.

## 2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O debate sobre competências no contexto da administração teve sua origem em 1973, com a publicação do paper *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"* de McClelland, na qual emergiu o conceito de competência, sendo definida como uma característica inerente a um indivíduo e que está relacionada a um desempenho superior de uma tarefa ou situação (FLEURY; FLEURY, 2001). Em sua obra McClelland (1973) substituiu testes de QI por testes de competência, considerando que seria ideal para medir o desempenho do indivíduo no trabalho. Após o ocorrido o conceito de competência passou a ser definido pelos autores seguindo duas correntes de pensamentos (DUTRA, 2007).

Os autores norte-americanos como McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer Jr. e Spencer (1993), desenvolveram seus trabalhos nos anos 70, 80 e 90, seguindo a primeira corrente de pensamento e definem a competência como as aptidões que a pessoa possui para executar um trabalho com um desempenho superior. Esses autores “formaram a base dos trabalhos em que as competências podem ser previstas e estruturadas de modo a se estabelecer

um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva uma performance superior em seu trabalho” (DUTRA, 2017, p. 15).

A segunda corrente, composta principalmente por autores franceses, tais como Le Boterf (1994) e Zarifian (1996), atuantes durante os anos 80 e 90, divergem da primeira definição e atribuem a competência aos aspectos sociais. Fleury e Fleury, (2001, p. 187) afirma que “competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado”. De acordo com a segunda corrente de pensamento o fato de a pessoa possuir as aptidões necessária para o cumprimento do trabalho, não garante que a mesma o fará, pois isso irá depender do senso de responsabilidade de cada indivíduo.

Para Le Boterf (2003, p. 90), “o profissional competente é aquele que sabe ir além do prescrito, que sabe agir e, portanto, tomar iniciativas”. Significa que a competência profissional é a capacidade do indivíduo de se posicionar diante de situações rotineiras e inusitadas, agindo de forma eficaz e eficiente, fazendo uso de seus valores, suas habilidades e conhecimentos.

Assim, Silva (2016), em sua biografia, aborda competência de acordo com as duas linhas de pensamentos, de autores que defendem a corrente americana ou francesa e de outros que integram ambas as correntes.

## Quadro 2 - Conceitos de competência

Referência	Definição	Origem
McClelland (1973)	Capacidade de o indivíduo fazer algo a partir de seus conhecimentos e habilidades.	Corrente Americana (EUA)
Mouvement des Entreprises Françaises - Medef em 1998 (ZARIFIAN, 2001)	Combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso. Ela é constada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação (p. 66).	Corrente Europeia (França)
Zarifian (2001)	É tomar iniciativa e assumir a responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara (p. 68).	Corrente Europeia (França)
Le Boterf (2003)	Conjunto de conhecimentos, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais associados à mobilização do conjunto de recursos do meio que o indivíduo trabalha para produzir atividades e condutas profissionais necessárias em uma situação de trabalho no seu contexto.	Corrente Europeia (França)
Catano (1998, apud Stevens, 2012)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de sucesso no trabalho, sendo observáveis, mensuráveis e distintos do desempenho médio.	Corrente integradora (EUA)
Bartram (2005)	Conjuntos de comportamentos fundamentais para a entrega de resultados.	Corrente integradora (EUA)
Campion, Fink, Rugeberg,	Coleção de conhecimentos, habilidades e atitudes e outras características para o desempenho eficaz.	Corrente integradora

Carr, Phillips e Odmar (2011)		(EUA)
Chouhan e Srivastava (2014)	São fatores de sucesso resultantes da combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes descritos em termos de comportamentos específicos para gerar o melhor desempenho em uma determinada função ou na execução de um trabalho.	Corrente integradora (EUA)
Dutra, Hipólito e Silva (2000)	Capacidade de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais que se traduz pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao seu alcance (input).	Corrente integradora (Brasil)
Fleury e Fleury (2001)	Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (p. 188).	Corrente integradora (Brasil)
Abbad e BorgesAndrade (2014)	Refere-se a ações ou a desempenhos humanos resultantes da aplicação de complexas combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), que são mobilizados pelo indivíduo para alcançar um determinado propósito no trabalho (p. 247).	Corrente integradora (Brasil)
Campos e Abbad (2014)	Conjunto de conhecimentos, habilidade, atitudes e outras características pessoais para gerar resultados palpáveis de desempenho bem-sucedido ou excelente, levando em consideração os fatores contextuais do trabalho.	Corrente integradora (Brasil)

Fonte: Silva (2016).

Atualmente para definir competência adota-se as duas correntes de pensamentos, levando em conta características pessoais como o conhecimento, as habilidades e as atitudes tomadas pelo indivíduo no ambiente de trabalho.

No entanto, Pantoja et al (2010) contempla que as duas linhas de pensamento trazem a competência como a capacidade individual de pensar e agir, assim como aprender e adaptar-se ao ambiente a partir da interação com outras pessoas, sendo também de responsabilidade do indivíduo a construção e consolidação de suas competências tendo em vista sua capacitação e autodesenvolvimento, trazendo assim valor às organizações e a si próprio. Nessa concepção, gestão por competências tem sido considerada o vetor de mudança cultural e de injeção de flexibilidade, adaptabilidade e espírito empresarial nas organizações. Através dela são identificadas as competências necessárias para o adequado cumprimento de determinadas tarefas em cada um dos setores de atividade das organizações, bem como o desenvolvimento de um modelo que sirva de base ao recrutamento, à seleção, à formação, ao desenvolvimento ou a outros aspectos. “Em outras palavras, a gestão por competências considera o indivíduo como recurso primordial no seio da organização e como fonte de seu sucesso ou fracasso” (HONDEGHEM, HORTON e SCHEEPERS, 2006, p. 243).

O conceito de competência, quando analisado e visto sob a dimensão individual, apesar da grande quantidade de estudos, pesquisas e publicações sobre o tema, apresenta uma considerável heterogeneidade, tanto no que tange à noção adotada pelas organizações, quanto

pela literatura (RUAS et al., 2010). Nesta abordagem, quando aplicadas técnicas de aperfeiçoamento a determinadas habilidades necessárias a rotina de trabalho do indivíduo, pode-se obter êxito em seu desenvolvimento. A habilidade é a capacidade que a pessoa tem de executar determinadas tarefas, a ação física ou mental adquirida de fazer algo de forma correta. Na década de 1970, o mercado de trabalho valorizava apenas as competências técnicas, conhecidas através da sigla CH (conhecimento e habilidades), as competências comportamentais (atitudes) não eram consideradas prioridades para fins de trabalho, com isso as organizações tiveram grandes prejuízos por ter como base apenas os conhecimentos técnicos das pessoas ao fazer suas admissões, contratações, promoções e demissões usando apenas esse critério (RABAGLIO, 2010). Após isso, percebeu-se a necessidade de considerar também as competências comportamentais unidas as técnicas para potencializar os resultados.

Leme (2005), define que os conceitos de competências possuem a mesma essência e determina os Pilares das Competências como: CHA- Conhecimentos, Habilidade e Atitudes, cada letra possui um significado, assim como segue:

- C = Saber (conhecimentos adquiridos no decorrer da vida, nas escolas, universidades, cursos etc, ex: Conhecimento da concorrência e técnicas de negociação);
- H = Saber fazer (capacidade de realizar determinada tarefa, física ou mental, ex: Análise da concorrência e negociação);
- A = Querer fazer (comportamentos que temos diante de situações do nosso cotidiano e das tarefas que desenvolvemos no nosso dia a dia, ex: Participar da concorrência e fazer negociações).

### Quadro 3 - Desdobramento do CHA

Conhecimento	Saber	Competência técnica
Habilidades	Saber fazer	Competência técnica
Atitudes	Querer fazer	Competência comportamental

Fonte: Leme (2005, p.18)

O quadro 3 descreve os pilares da competência de forma que o conhecimento é o saber, é o que se aprende, a habilidade é o saber fazer, é tudo o que se utiliza dos conhecimentos no dia a dia, e a atitude é o que leva a exercitar a habilidade de um determinado conhecimento, querer fazer. Como pode-se ver, o conhecimento e a habilidade são competências técnicas do indivíduo e a atitude é uma competência comportamental, é a atitude que determina se o

conhecimento e a habilidade serão colocados em prática pela pessoa em determinadas circunstâncias.

Embora muitos teóricos conceituem competência associando ao conhecimento e habilidades que a pessoa possui para determinado cargo, Fleury e Fleury (2001) destacam que isso não é garantia de benefícios para organização, pois irá depender da capacidade de entrega da pessoa. O termo “entrega” refere-se ao indivíduo saber agir de forma responsável e ser reconhecido por isso. Assim a organização aprimora as competências individuais, passando informações e conhecimento aos seus colaboradores e em troca eles se desenvolvem profissionalmente e “entregam-se”, repassando seus conhecimentos adquiridos, agregando valor (DUTRA, 2017).

Zarifian (2001) define competência como a aptidão que um indivíduo tem em ser proativo, de superar o que está previsto. Para o autor existe uma relação entre a competência e o conhecimento prático de experiências passadas. “A competência é uma inteligência prática das situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta”. Ele afirma que em situações inesperadas no âmbito profissional é possível constatar competências individuais de acordo com as atitudes tomadas pelos envolvidos.

Desta forma, esclarece que as competências que algumas pessoas apresentam naturalmente para desenvolver determinadas atividades, somadas as crenças e valores culturais deste indivíduo, são determinantes para traçar suas aptidões. Zafirian (2001) argumenta que a capacidade prática que o indivíduo apresenta diante de situações complexas, aliada a autonomia que a organização oferta para este colaborador, proporciona resultados positivos para a organização. Paralelamente a teoria de Le Boterrf (2003, p.90), considera que “o profissional competente é aquele que sabe ir além do prescrito, que sabe agir e, portanto, tomar iniciativas”. Como consequência, Dutra (2017) comenta que há uma tendência da organização de sobrecarregar as pessoas mais competentes com atividades mais complexas por perceber a sua facilidade em superar novos desafios.

De acordo com Rocha-Pinto, Pereira, Coutinho & Johann (2006), é possível fazer o mapeamento das competências individuais, para um melhor aproveitamento e planejamento organizacional, elas se dividem em quatro etapas, conforme quadro 4.

Quadro 4 - Etapas do mapeamento das competências

Divisão das etapas		Descrição das atividades
1º etapa	Atividades diárias e eventuais executadas pelos profissionais devem ser definidas e descritas com detalhamento.	Realizar levantamento com inúmeros funcionários que atuam nas mesmas funções, para definir as atividades relacionadas ao atingimento dos objetivos da organização.
2º etapa	Definir os desafios, oportunidades e ameaças ligadas à função e identificar os recursos materiais e tecnológicos utilizados.	Retirar informações para a elaboração de processos de captação, seleção, remuneração, avaliação de desempenho e aprendizagem organizacional.
3º etapa	A identificação e análise da qualificação necessária às atividades descritas.	Mapear as competências individuais. Neste momento, serão analisados os conhecimentos técnicos necessários para um bom desempenho profissional e quais as competências específicas à função.
4º etapa	A última etapa caracteriza-se pela construção de uma matriz de competências para a função analisada.	Considerar os conhecimentos técnicos e específicos necessários para a execução das atividades e os conhecimentos, habilidades e atitudes atrelados às competências organizacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Rocha-Pinto et al. (2006).

O mapeamento das competências individuais permite “um desenvolvimento dos recursos humanos ligado à estratégia, respondendo ao mesmo tempo às necessidades do indivíduo e as da organização” (NISEMBAUM, 2000, p.110).

Após analisar os conceitos de competências nas organizações, percebe-se que essas influenciam na forma do indivíduo ou da organização atuar. Essas competências podem ser desenvolvidas ou aprimoradas a partir do processo de aprendizagem. Diante disso, a organização busca ofertar treinamento para o desenvolvimento por meio de estratégias que possibilite a aprendizagem dos indivíduos.

Nesse sentido, Brandão e Guimarães (2001) enfatizam que o modelo de gestão por competências propõe um método que ajude a planejar, captar, desenvolver e avaliar, em todos os níveis organizacionais – individual, grupal e organizacional, as competências necessárias para o alcance dos objetivos. Assim, esse modelo de gestão surge para ampliar a capacidade de atuação da organização trazendo eficácia no desempenho do trabalho.

Para Zarifian (1999), a competência é gerada a partir das organizações em um contexto de trabalho mais interno. Para o autor os tipos de competência desenvolvidas irão depender das estratégias de gestão da organização, classificadas em:

- a) Competências sobre processos: conhecer os processos do trabalho da organização;
- b) Competências técnicas: adquirir conhecimentos específicos sobre o trabalho;
- c) Competências sobre a organização: conhecer a organização do fluxo de trabalho;

- d) Competências de serviço: identificar os possíveis impactos do produto/serviço para o consumidor;
- e) Competências sociais: saber se impor no ambiente de trabalho, através de aspectos como autonomia, responsabilização e comunicação.

Diante disso, a aprendizagem organizacional que auxilia no desenvolvimento de competências para organizações, pode ser induzida de forma proposital ou através de programas de treinamento e desenvolvimento, acontecendo de forma espontânea por meio de contato com colegas, imitação ou auto didática. O desenvolvimento profissional é a forma que as competências adquiridas ao longo da vida dos trabalhadores amadurecem como resultado de ações formais e informais de aprendizagem no trabalho (MOURÃO; PORTO; PUENTE-PALACIOS, 2008).

Em uma linha de pensamento não distante, propuseram Markides e Williamson (1994) ao relacionar a chamada *core competences* como um conjunto de experiências, conhecimentos e sistemas que podem desencadear em novas estratégias aos negócios.

Sob essa perspectiva, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, apresentou a definição de competência organizacional como:

Competências organizacionais estão relacionadas à organização ou às suas unidades produtivas e representam os atributos que a tornam eficaz. Na administração pública, as competências organizacionais podem ser entendidas como as capacidades necessárias àquela instituição percebidas pela sociedade (BRASIL, 2012, p. 15).

Este conceito esclarece, que as competências organizacionais são os atributos responsáveis pelo andamento e atendimento eficaz das unidades públicas.

### **2.2.1 Gestão por competências no setor público**

Contemporaneamente, a Administração Pública no Brasil, vem empenhando-se no direcionamento da profissionalização de sua força de trabalho e modernização de seus processos na busca da gestão por resultados. A partir disso, ela objetiva melhorar sua gestão e consequentemente oferecer serviços de qualidade à sociedade.

Fundamentada no princípio do mérito profissional, a administração burocrática Weberiana surgiu na Europa no final do século XIX, com o objetivo de combater o patrimonialismo então presente na administração pública. No contexto brasileiro, a administração burocrática teve seu marco histórico em 1936 no início do período do Estado Novo. No entanto, em meados do século XX, este modelo de gestão começa a passar por

questionamentos (FEVORINI, SILVA e CREPALDI, 2014), pois não estava atendendo as demandas crescentes da sociedade.

Muito criticado por algumas correntes teóricas, o modelo burocrático é considerado rígido demais para o atendimento das novas demandas sociais nos estados democráticos, pois a sociedade começou a demandar uma gama maior de serviços e mudanças de infraestrutura. A partir disso, e inspirado por administrações privadas, a descentralização e a flexibilização administrativa tiveram espaço como práticas gerenciais, processo este que durou décadas, dando início a chamada administração pública gerencial nos anos 1980 (BRESSER PEREIRA, 1996).

Nesse sentido, a necessidade de fortalecer a imagem do serviço público junto à sociedade e de reorientar os mecanismos de gestão para resultados, provocou mudanças significativas nos regimes de emprego, no perfil profissional e nos métodos de gerenciamento de pessoas (MARINI, 2005). Mudanças estas originadas na reforma do estado brasileiro a partir da década de 1990 com o advento da Nova Administração Pública, onde se pode observar um empenho para regulamentação das carreiras, renovação dos quadros e profissionalização em âmbito federal, estadual e municipal. Com essas mudanças, busca-se que a imagem negativa da qualidade e eficiência dos serviços públicos aos poucos torne-se coisa do passado, tendo em vista o surgimento do interesse por novas formas de trabalho, um novo perfil de servidores com capacidades de adaptação, inovação e contínua aprendizagem (VIEIRA; MACHADO, 2011).

Dessa forma, a implantação de um modelo de gestão por competências na esfera pública revelou-se como uma estratégia para o alcance de melhores resultados no desempenho das organizações públicas do Brasil (BRASIL, 2009). A gestão por competências é um modelo que se propõe a orientar o desenvolvimento das competências dos indivíduos e das equipes, sintonizadas aos objetivos da organização para a geração de resultados (CARBONE, TONET, BRUNO e SILVA, 2016).

Neste contexto, e como parte da política de promover a implantação desse novo modelo no serviço público, a gestão por competências tornou-se referencial para a gestão de pessoas do setor público federal, desde a publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP (MELLO e SILVA, 2013). Por sua vez, este Decreto estabeleceu que as competências podem ser conceituadas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006). Este Decreto definiu ainda o conceito de gestão por competências como sendo a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes

necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

Segundo Ayres e Silva (2013), o governo federal reconheceu as necessidades de ajustamento da gestão de pessoas à lógica das competências na PNDP (Decreto nº 5.707/2006), entretanto não trouxe definições de como seria realizado a implantação do novo modelo de gestão. Sendo assim, a viabilidade dos pressupostos da PNDP tornou-se um desafio para a Administração Pública, visto que estas organizações sofrem com a carência de metodologias que viabilizem ferramentas capazes de sensibilizar para necessidade de implantar um modelo diferente de capacitação profissional, com a utilização novas metodologias de aprendizagem que pondere suas necessidades de competências.

De acordo com Paz (2009) ao longo dos últimos anos, diversas organizações públicas brasileiras já adotaram planos para a implantação dos modelos de gestão por competências, como é o caso da Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. No entanto, Pires et. al (2005) relata que algumas experiências realizadas por essas instituições foram compartilhadas durante seus estágios de implementação, bem como as dificuldades apresentadas. Dentre as dificuldades, as organizações salientam: barreiras culturais, dificuldades metodológicas de mapeamento de competências, baixo envolvimento da alta administração e níveis gerenciais, dificuldade de articulação das novas práticas aos subsistemas de gestão de pessoas, carência de pessoal qualificado e desconhecimento do tema (PIRES et. al., 2005).

De acordo com Mello e Silva (2013), a legislação vigente aponta para a importância da etapa de sensibilização no processo de implantação do modelo junto aos servidores. Além disso, é preciso deixar claro que a implantação da gestão de competências não implica no processo de avaliação de desempenho apenas. Para as autoras, o Decreto nº 5.707/2006 revela que a implantação da gestão por competências visa à capacitação. Tanto quanto a gestão por competências, o plano anual de capacitação, assim como o relatório de execução desse, são instrumentos da política nacional de desenvolvimento de pessoal. Assim, o Decreto define diretrizes dessa política, em especial a capacitação, processo permanente e deliberado de aprendizagem, de modo a contribuir para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais.

### **2.2.2 Gestão por competências e as necessidades de capacitação**

No atual contexto da área de gestão de pessoas, a criação de novos instrumentos e metodologias de gestão de pessoas tem sido destaque, tais como: a implantação da gestão por competências, a gestão de desempenho, a capacitação baseada em competências e o aprimoramento de processos e sistemas (SCHIKMANN, 2010).

Neste sentido, para definir a estrutura do modelo de gestão por competências a ser adotado, se faz necessário analisar o perfil de cada organização bem como os objetivos da adoção dos sistemas de gestão baseados em competências, já que estes demonstram a preocupação pela busca de resultados e produtividade alinhados a estratégia empresarial (ROWE, 2005). A elaboração de um estudo do desenho da organização objetivando conhecer sua estratégia, se torna importante pois este facilitará na identificação das competências organizacionais necessárias para atingir os objetivos propostos.

Nesta fase, Brandão (2012) explica que uma etapa fundamental da gestão por competências é o mapeamento de competências, pois este orienta as ações para captação ou desenvolvimento das competências identificadas como relevantes para a organização. No entanto, é muito importante que este mapeamento seja realizado com muito rigor para não prejudicar as etapas de captação, desenvolvimento e avaliação de competências. Através do mapeamento de competências é possível identificar a lacuna de competências, que é a diferença entre as competências necessárias para materializar a estratégia corporativa e as competências internas presentes na organização (BRANDÃO, 2012).

Mello e Amâncio Filho (2010), apontam que as competências estão divididas em duas grandes categorias: as competências humanas, individuais ou profissionais, que são aquelas relacionadas aos indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho e as competências organizacionais que estão relacionadas a uma organização ou a uma de suas unidades produtivas.

De acordo com Brasil (2012), as competências individuais são aquelas que se relacionam aos indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho no intuito de desenvolver a estratégia estabelecida e refletir as competências organizacionais. As competências organizacionais estão relacionadas a organização e representam as características que a tornam eficaz, podendo ser absorvida na esfera da administração pública como às capacidades necessárias percebidas pela sociedade para àquela organização.

Ao término da identificação das competências organizacionais e individuais existentes, bem como as necessárias para o atingimento dos objetivos estratégicos da organização, é

possível identificar as lacunas de competências. Através das lacunas de competências, é possível planejar e executar as ações de capacitação presentes no Plano Anual de Capacitação (PAC), visando o desenvolvimento de novas competências ou aprimorando as já existentes. Atualmente, o PAC é obrigatório em todos os órgãos da Administração Pública Federal, devendo este estar alinhado ao modelo de gestão por competências (BRASIL, 2012).

### **2.2.3 Competências nas Instituições Federais de Ensino**

A área de Gestão de Pessoas no serviço público vem passando por mudanças, principalmente a partir do Decreto nº 5.707/2006, o qual estabelece o desenvolvimento das competências visando à aquisição do conhecimento, habilidades e atitudes do servidor para o exercício das funções públicas de sua responsabilidade, objetivando desta forma alavancar os resultados a serem alcançados institucionalmente (LAUREANO, 2012). Entretanto o governo federal, apesar de perceber a necessidade de adequação da gestão de pessoas à luz das competências, não sugere como a mesma deve ser implantada.

No âmbito das IFES, o atual modelo de gestão de pessoas decorre da Lei nº 11.091/2005 que dispõe sobre o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), o qual estabelece uma correlação entre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano de Desenvolvimento Integrante do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDICCTAE) até a instituição dos Decretos nº 5.707/2006 (PNDP), nº 5.824/2006 e nº 5.825/2006 (OLIVEIRA; SILVA, 2011). A regulamentação da lei nº 11.091/2005, se deu pelos Decretos nº 5.824/2006 o qual estabeleceu a concessão do incentivo à qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e pelo Decreto nº 5.825/2006 (diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação) e ainda pelo Decreto nº 7.232/2010, que concedeu uma autonomia parcial para às IFES quanto à contratação de novos TAES.

Conforme aponta Carvalho et al. (2009), um dos objetivos previstos para o modelo de gestão de pessoas por competências é a melhoria da gestão organizacional. A proposta de implantação do conceito de competências nas IFES, deve levar em conta a estratégia organizacional, o conceito de competências para a organização com base na sua missão, visão e objetivos estratégicos e ainda o processo de mapeamento das competências individuais e organizacionais (SILVA FILHO, 2011). Além disso, é necessário a observância do

embasamento legal para dar validade a esse modelo de gestão. Assim, Oliveira e Silva (2011), afirmam que o principal desafio das IFES está em transformar a legalidade em realidade, mas também possibilitar ao legislador refletir nas limitações que a legalidade impõe à implantação da PNDP. A partir disso, a implantação das diretrizes da PNDP nas IFES se revela desafiadora, visto a existência de especificidades na estrutura e na cultura dessas instituições que acabam dificultando a implantação de um sistema de gestão por competências genérico.

Segundo Le Boterf; Zarifian (2003), a gestão por competências possui um aspecto bastante interessante: o contexto deve fazer parte no desenvolvimento das competências. No entanto, além de desenvolver as competências individuais do servidor, considerando os aspectos técnicos e comportamentais, é necessário desenvolver competências coletivas, guiando-se de acordo com determinados princípios como: saber elaborar representações compartilhadas como base em referenciais comuns; saber comunicar-se através de uma linguagem própria; saber cooperar através do conhecimento compartilhado e saber aprender coletivamente por meio da experiência (LE BOTERF, 2003). Ademais, o autor afirma que a cooperação não impede que haja tensões e conflitos, mas ressalta que é necessário desenvolver uma escuta de qualidade do outro. O fato de aprender e desaprender velhos hábitos, ajuda na readequação das competências desejadas (a competência em ação), por meio da criação de um espaço de aprendizagem, incentivando a busca de consensos. Dessa forma, desenvolver no servidor, seja ele docente ou técnico-administrativo, a conscientização do quanto sua contribuição impacta no desempenho geral da instituição, é o que pode ser chamado de busca pela competência social.

De um modo geral, Giudice (2012), aponta que a gestão por competências tem sido adotada na esfera pública de modo incipiente devido a alguns aspectos: a cultura organizacional no setor público reforçando a resistência a mudanças; a proteção gerada pela estabilidade, a qual fez gerar algumas distorções na conscientização do papel do servidor junto à sociedade; e também alguns entraves estabelecidos pela legislação específica do setor público. No entanto apesar desses entraves, existem casos de IFES que adotaram o modelo, visando obter benefícios da utilização do mesmo, conforme relatado a seguir.

Um exemplo a ser relatado é o caso da Universidade Federal da Paraíba, que iniciou a implantação no ano de 2012, após o Conselho Universitário aprovar a resolução nº 23/2012 a qual instituiu a gestão por competência na instituição. Nessa instituição a implantação se deu em virtude de dois requisitos: a busca pela adequação a legislação federal, o Decreto nº 5.707/2006 e a Lei nº 11.091/2005 e pela necessidade de modernização da área de gestão de pessoas. Os subsistemas que foram implementados foram: gestão de desempenho por

competências e capacitação por competências. O subsistema seleção e provisão por competências e dimensionamento e movimentação dos servidores ainda não foram implementados. No que tange a gestão de desempenho por competências na instituição, a mesma é composta por 4 etapas, quais sejam: planejamento, acompanhamento, avaliação e validação da atuação do servidor no contexto organizacional (UFPB, 2015).

A IFES Universidade Federal do Vale do São Francisco implantou a gestão por competências visando dar cumprimento ao Decreto nº 5.707/2006. A comissão responsável foi instituída pelo Reitor da instituição para propor uma metodologia de implantação. Por intermédio de um projeto piloto desenvolvido na secretaria de Gestão de Pessoas da instituição, avaliou-se as necessidades de capacitação baseada nas lacunas de competências dos servidores. A etapa inicial do processo passou pela análise documental do PDI e do Estatuto da universidade, bem como do site da Secretaria de gestão de pessoas. Na sequência analisou-se as competências da secretaria de modo a identificar os serviços prestados por esta. Na etapa seguinte procedeu-se a validação e definição do grau de importância de cada competência. Ainda, como parte metodológica do processo, foram aplicados questionários aos servidores para identificar o grau de domínio. Por fim, com esses dados a instituição tem condições de identificar as lacunas de competências para fazer o planejamento das ações de capacitação (MATOS, COSTA e ROWE, 2017).

Na Universidade Federal da Bahia (UFBA), o processo de implantação do modelo de gestão por competências teve início no ano de 2013 por meio de um modelo piloto implantado no Núcleo de Aprimoramento (NUAP) da Coordenação de Desenvolvimento Humano (CDH) da instituição, a qual é responsável pela proposição, planejamento, implementação, articulação e gerenciamento de programas e projetos direcionados para o desenvolvimento e a capacitação dos servidores visando o atingimento dos objetivos institucionais (UFBA, 2014). Esta coordenadoria já vinha desde 2009 atendendo o disposto da PNDP e as metas estipuladas no PDI por meio do NUAP, o qual é o responsável por planejar e executa os Planos Anuais de Capacitação da UFBA. O início do mapeamento das competências se deu a partir da identificação das competências organizacionais e individuais necessárias a consecução dos objetivos do núcleo, com a realização de pesquisa documental o qual incluiu documentos relativos ao conteúdo da missão, dos objetivos e estratégia organizacional da UFBA. A coleta de dados documentais iniciou com a seleção de documentos que identificassem as principais atribuições do núcleo. Foi realizado ainda, reuniões propostas pelo chefe de núcleo com todos os servidores do NUAP, com o objetivo de discutir as atividades do núcleo e prospectar documentação de registros destas, registrando-se os principais pontos discutidos. Durante esse

período a coordenação da CDH promoveu oficinas de mapeamento de competências e grupos de estudos referente ao tema objetivando difundir entre os servidores os conceitos de Gestão por competências. A partir da análise documental das atribuições, o NUAP permitiu aos seus integrantes inferirem a respeito das competências relevantes para a concretização dos objetivos institucionais, resultando na identificação de onze competências organizacionais. Na sequência os integrantes do NUAP participaram de duas oficinas práticas de mapeamento de competências individuais promovidas pela coordenação da CDH e um curso sobre Gestão por Competências oferecido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), permitindo assim o domínio de conhecimentos para iniciar o mapeamento das competências necessárias para o desempenho efetivo de suas funções. Após essas etapas e reuniões do Núcleo, foram mapeadas dezenove competências individuais necessárias aos integrantes da equipe do NUAP (TEIXEIRA FILHO e ALMEIDA, 2015)

A Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), por intermédio da Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC) e a Coordenadoria de Governança de TI (CGov), iniciou em 2019 a implantação do Projeto de gestão por competências na instituição. Para fazer o mapeamento e o estudo das competências demandadas pelas coordenadorias da universidade e verificar como essas competências estavam sendo alocadas, foram entrevistados um total de 41 servidores. Os resultados do mapeamento das competências foram divulgados por meio de relatórios que evidenciaram os diagnósticos constatados no decorrer dos processos, bem como a matriz de competências, disponibilizando a relação de competências das coordenadorias, as divisões destas, a relação da alocação dos servidores e a relação de competências de cada servidor. A partir da implementação da Gestão por competências com foco no mapeamento das competências institucionais e na distribuição das mesmas aos recursos humanos, está permitindo a estruturação dos planos de capacitação, visando desenvolver as competências necessárias para o atingimento das metas institucionais (UNIPAMPA, 2019).

No caso da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), a implantação da Gestão por Competências foi realizada nos anos de 2011 a 2013 por intermédio de uma Comissão de Consultores Internos, a qual concluiu a formulação e validação das competências institucionais, individuais e gerenciais. A partir dessas informações a comissão fez um estudo para a elaboração de um rol de competências dos servidores para assim visualizar as lacunas de competências individuais gerais e gerenciais. Com base nesse resultado foi identificadas as principais necessidades de capacitação, a qual serviu para elaborar parte do Plano Anual de Capacitação objetivando reduzir as lacunas de competências. No total foram identificadas 6 competências organizacionais, 7 competências gerais e 9 competências gerenciais. Para cada

evento de capacitação realizado, é levado em consideração as competências mapeadas a qual contribui para a elaboração do programa pedagógico e definição dos objetivos e trilhas de aprendizagem. No entanto, o modelo de Gestão por Competências da instituição atualmente está em fase de transição, onde a equipe responsável pela implantação do modelo continuará empenhando esforços visando seu aprimoramento (UFTM, 2017).

A universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA) iniciou o processo de implantação de Gestão por Competências na unidade-piloto a Superintendência de Infraestrutura (SINFRA) no ano de 2012, com o projeto intitulado “Gestão de Pessoas com foco em competências: preparando um novo profissional para uma nova universidade na Amazônia”, o qual teve sua primeira etapa realizada com recursos do então Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG). O objetivo do projeto visava em fazer o mapeamento das competências individuais gerais, as gerenciais e as específicas permitindo dessa forma que a instituição definisse quais competências necessitariam ser desenvolvidas e priorizadas posteriormente quando da realização do diagnóstico das lacunas de competências para a elaboração do Plano de Capacitação. Para a elaboração do projeto a UFOPA conta atualmente com uma equipe de 11 servidores designados por meio de portaria específica e adota como metodologia para o mapeamento das competências a análise documental, grupos focais e entrevistas, sendo possível deste modo mapear 7 competências institucionais; 8 competências gerais; 6 competências gerenciais; e 44 competências específicas. Conforme consta no aditamento ao PDI da UFOPA, este previa que até 2016 as competências específicas de todas as unidades estivessem sido mapeadas (UFOPA, 2016), entretanto ao investigar o documento indutor do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFOPA (2017-2023), este ressalta que esta meta não foi concluída, visto a instituição não ter dado prosseguimento ao mapeamento das competências (UFOPA, 2017)

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) iniciou a implantação de Gestão por Competências de modo gradual e dividida em 3 grandes etapas, sendo: mapeamento e descrição das competências institucionais, das competências das unidades e das competências individuais. A única etapa concluída até o momento, a referente ao mapeamento e descrição das competências institucionais, foram identificadas 11 competências institucionais: Cidadania e Responsabilidade Social, Comunicação, Ensino, Ética, Extensão, Gestão Estratégica, Gestão de Pessoas, Inovação e Tecnologia, Interiorização e Internacionalização, Pesquisa, Sustentabilidade, as quais serviram de subsídio para o planejamento e subsistemas da área de gestão de pessoas e a consecução da estratégia organizacional. Com base nas competências

obtidas por este projeto, a instituição irá subsidiar as políticas de capacitação, seleção e movimentação, sucessão e avaliação de desempenho (UFRN, 2017).

Na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), a discussão a respeito da Gestão por Competências na instituição iniciou no ano de 2015. A partir disso, foi instituída uma comissão, composta por servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), para a execução do trabalho da implantação da Gestão por Competências na instituição, trabalho este que vem ocorrendo até o presente momento.

Durante esta investigação, três principais etapas para a implementação do modelo haviam sido realizadas: a sensibilização, a identificação das competências organizacionais e mapeamento das competências individuais. Os motivos pelos quais levaram a UFSM a iniciar o processo de implantação do modelo foram: deixar a área de gestão de pessoas da instituição mais moderna e estratégica; cumprir com a demanda legal, subsidiar os processos de gestão de pessoas; atender as recomendações de órgãos de controle e responder às críticas sobre servidores que assumiam cargos de gestão sem possuir as competências necessárias para tal.

Quanto aos desafios e dificuldades apontadas pela comissão no processo de implantação do modelo, estão os seguintes: falta de dedicação exclusiva dos membros da comissão para a execução das atividades; falta de espaço físico e mobiliário para as reuniões; falta de sensibilização de toda a instituição; equipe que realiza o trabalho ser reduzida; resistência dos servidores e grande volume de trabalho.

Entrevistas realizadas com os membros da comissão, revelaram que a maioria acredita ser possível a implementação da Gestão por Competências na UFSM. Em contraponto, grande parte dos Diretores de Unidades de Ensino da instituição entrevistados, acreditam que a UFSM não está suficientemente preparada para receber a Gestão por Competências e expuseram as dificuldades e sugestões de mudanças na universidade para a obtenção de êxito deste modelo, quais sejam: rever a estrutura administrativa e a distribuição de servidores; deixar mais explícito o que se espera de cada função; mudar a cultura organizacional; sensibilizar toda a comunidade universitária; investir na criação e utilização de ferramentas tecnológicas; tornar as decisões menos políticas e mais técnicas; descentralizar o planejamento de ações institucionais entre outros.

Os Diretores manifestaram ainda que os possíveis resultados que a Gestão por Competências trará para a UFSM, caso seja implementada, serão os seguintes: melhoria no atendimento à comunidade; agilização e padronização de processos; elevação na motivação e bem-estar dos servidores; melhorias na seleção, preparação e capacitação dos gestores; melhoria econômica e auxílio na qualificação da universidade (BASSAN, 2019).

A partir dos exemplos relatados, percebe-se que nas IFES que adotaram o modelo de Gestão por Competências, o enfoque estava voltado preferencialmente para o planejamento das políticas de capacitação, visando o aprimoramento e desenvolvimento de seus servidores, de acordo com o que preconiza o Decreto nº 5.707/2006. Os demais subsistemas das políticas de gestão de pessoas no que concerne a Gestão por Competências são menos abordados pelas IFES.

A seguir será apresentado uma análise bibliométrica de estudos realizados nas IFES sobre o tema em questão. Para compor esta análise foi consultada a base de dados do Spell (Scientific Periodicals Electronic Libray), o qual consiste num sistema de indexação, pesquisa e disponibilização gratuita de produção científica, particularmente das áreas de Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo (ANPAD, 2012). A delimitação da pesquisa ocorreu a partir da análise de artigos científicos publicados entre os anos de 2014 e 2019. A escolha deste intervalo de tempo, justifica-se pela necessidade de se obter publicações recentes referente ao assunto Gestão por Competências nas IFES.

Utilizou-se o termo “Gestão por Competências” para explorar as publicações, sendo que dos resultados obtidos, buscou -se fazer uma análise sucinta de cada um dos artigos com o intento de identificar estudos associados ao serviço público, mais especificamente nas IFES.

Quadro 5 - Análise bibliométrica dos estudos realizados sobre competências nas IFES

Estudos	Autores/ Ano	Objetivo(s)	Resultado(s)/Conclusão(ões)
Competências Requeridas às Chefias Intermediárias da PRODEGESP/ UFSC: do Mapeamento a Capacitação.	Mendes e Tosta (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigar como desenvolver as competências requeridas;</li> <li>- Levantar as competências mais relevantes;</li> <li>- Comparar as competências requeridas às competências reais;</li> <li>- Propor um caminho para desenvolver os servidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os resultados obtidos com as entrevistas e aplicação dos questionários resultaram na apresentação das competências mais requeridas e menos presentes nos gestores;</li> <li>- Destaque para a dificuldade de inserção da gestão por competências neste modelo rígido de cargos e carreiras existente no cenário público brasileiro.</li> </ul>
A aplicação da Gestão por Competências nos Processos de Gestão de Pessoas: Um Estudo com os Servidores Técnico-Administrativos no Centro de Ciências	Barbosa e Sousa (2019)	- Analisar como a aplicação do modelo de gestão por competências nos processos de gestão de pessoas é vivenciada pelos servidores técnico-administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande	A política institucional carece de maior efetividade para que possa por meio de programa de capacitação e qualificação continuada atender as necessidades institucionais, proporcionando aos servidores técnico-administrativos do CCJS as condições necessárias

Jurídicas e Sociais/UFCCG			ao cumprimento de seu papel enquanto profissional e os requisitos necessários ao seu pleno desenvolvimento na carreira.
Percepção de Servidores de uma Organização Pública Federal Quanto a Implantação da Gestão por Competências	Montezano, Medeiros, Pinheiro e Oliveira. (2019)	- Compreender a importância da gestão por competências a partir da percepção dos servidores de uma organização Pública Federal.	- De acordo com a percepção dos servidores evidenciam-se como principais ganhos esperados, com a implantação da gestão por competências a possibilidade de melhorias no desempenho individual e organizacional, e de melhorias na alocação de pessoas. - Foi identificado uma categoria nova de dificuldades relacionada aos processos inadequados de comunicação de implantação da gestão por competências, que precisa ser observada e para qual necessita de estratégias para superação desta barreira.
A Implantação da Gestão por competências nos termos do Decreto n.º 5.707/2006 UFSC	Souza e Souza (2018)	- Analisar se atualmente estão sendo realizadas ações pela Universidade Federal de Santa Catarina com vistas à implantação da gestão por competência, nos termos do Decreto n.º 5.707/2006.	- Verificou-se que a gestão por competência nos termos do Decreto n.º 5.707/2006 ainda não foi implantada na UFSC. - Sugeriu-se a designação de uma comissão competente, para a realização do processo de mapeamento de competências institucionais e individuais.
Gestão por Competências na Administração Pública: Avaliação de Necessidade de Capacitação com Base na Lacuna de Competências Individuais na Secretaria de Gestão de Pessoas da UNIVASF	Matos, Costas e Okazaki Rowe (2017)	- Verificar, com base na lacuna de competências individuais, as necessidades de capacitação dos técnico-administrativos em educação lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas da Univasf.	- Com esse estudo, foi possível perceber que a etapa de identificação das competências individuais só deve ocorrer após o mapeamento das competências setoriais para que haja um bom alinhamento. - Foi identificadas as competências individuais prioritárias que devem ser desenvolvidas, mesmo considerando as deficiências durante a análise documental.
Análise crítica da gestão por competências em Universidades federais	Perseguino e Pedro (2017)	- Esclarecer se as Universidades públicas federais estariam prontas para a adoção do modelo de gestão por competências.	- Após uma década da instituição da PNPD, percebe-se que, mesmo sendo um avanço como política pública, e com relatos de experiências exitosas, a gestão por competências não está consolidada e precisa de melhor compreensão por uma parcela significativa de unidades responsáveis pela gestão de pessoas em Universidades federais.

Competências Individuais dos Assistentes em Administração (EnANPAD)	Pereira e Marra (2017)	Identificar as competências individuais dos servidores Assistente em Administração, lotados em uma unidade da UFMG.	Foram identificadas 9 competências comuns: comunicação; atendimento ao público; relacionamento interpessoal; trabalho em equipe; visão sistêmica; organização e método de trabalho; capacidade de solução de problemas; responsabilidade e ética no trabalho; compromisso com o trabalho e com os resultados.
Gestão por Competências: Mapeamento de Competências na UFBA	Teixeira Filho e Almeida (2014)	Objetivo geral: - Mapear as competências necessárias aos servidores envolvidos no desenvolvimento de pessoas na UFBA. Objetivos específicos: - Caracterizar as atribuições do NUAP; - Descrever as competências organizacionais e as competências individuais dos servidores do NUAP.	- Foram identificadas 11 competências organizacionais e 19 competências individuais das quais 7 foram consideradas prioritárias, sendo desdobradas nas dimensões de conhecimentos, habilidades e atitudes. - A análise de competências individuais apontou a peculiaridade dos servidores do setor público que atuam em variadas funções implicando em diferentes competências.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A partir do estudo bibliométrico realizado, foi possível identificar uma relação de 99 competências (listadas no apêndice A), as quais servirão de referência para compor a proposição da agenda de cursos de capacitação a serem promovidos pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSM, objetivo geral deste estudo.

De modo geral, as publicações encontradas serviram para revelar a conjuntura dos estudos realizados sobre a adoção do modelo de Gestão por Competências nas IFES, evidenciando em sua maioria, uma carência de informações acerca das etapas adotadas pelas instituições para a realização do mapeamento das competências, bem como um diagnóstico detalhado das dificuldades encontradas para a realização do mapeamento e a implementação deste modelo.

Por meio da revisão da literatura realizada e detalhada no referencial teórico, foram apresentados conceitos e elementos adotados para o desenvolvimento deste estudo, enfatizando temas relacionados a Gestão de Pessoas e Gestão por Competências na esfera pública. Contudo, além da exposição de um estudo de caso, a presente pesquisa contribui com a junção de conhecimentos sobre o tema, vindo desta forma amenizar a lacuna teórica existente.

No capítulo seguinte realiza-se uma explanação acerca dos procedimentos metodológicos a serem utilizados para a consecução da presente pesquisa.



### 3 MÉTODO DA PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na condução da pesquisa. De acordo com Gil (2006, p. 26), o método científico pode ser definido “como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. Assim, a seguir é apresentado o delineamento da pesquisa, os procedimentos da coleta e análise de dados, e o desenho da pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com base na abordagem do problema, o estudo realizado trata-se de uma pesquisa qualitativa. Gerhardt e Silveira (2009, p.31-32) explicam que a pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica, ela se importa com o aprofundamento da compreensão de uma organização, preocupando-se portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

A pesquisa configura-se ainda como exploratória, à medida que procura ampliar a visão geral quanto aos objetivos da pesquisa, ainda desenvolve significado ao contexto social onde ocorra. De acordo com Gil (2008, p. 27) a pesquisa exploratória possui a “finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Na presente pesquisa a unidade de análise é a Universidade Federal de Santa Maria. Dessa forma o método utilizado na pesquisa é o estudo de caso, que segundo Yin (2005, p.32) investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Gil (2008), aponta que os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.

#### 3.2 OBJETO DA PESQUISA

No tocante ao direcionamento do trabalho, este teve como foco a análise dos cursos de capacitação desenvolvidos e realizados pela UFSM, previstos nos Planos Anuais de

Capacitação (PAC) 2018 e 2019. No que tange as ações propostas no PAC 2018, essas foram elaboradas a partir dos resultados do Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC), das propostas de cursos recebidas pelo NED em 2018 e das demandas institucionais consideradas estratégicas para o alcance dos objetivos organizacionais. O LNC foi realizado no ano de 2016, tendo a participação de 2.207 servidores, sendo que para os servidores TAES foi atrelado ao formulário de Avaliação de Desempenho, onde o preenchimento se deu em conjunto com as respectivas chefias, e no caso dos servidores docentes, foi disponibilizado através do preenchimento individual no sistema de questionários da instituição.

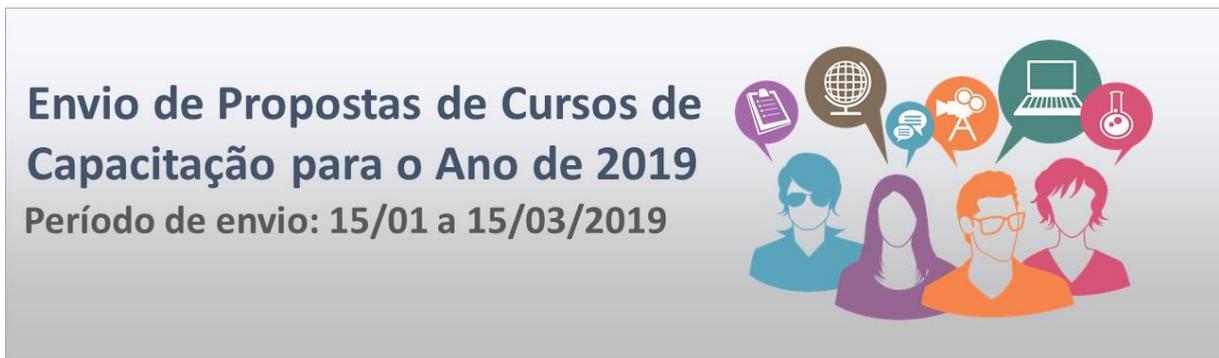
Para a composição do PAC 2018 foram contemplados 14 projetos de capacitação resultantes do LNC, projetos estes que foram selecionados levando em consideração a relevância para o crescimento institucional, o alinhamento ao PDI, ao Plano de Gestão e ainda o número de solicitações das áreas temáticas do LNC. Fizeram parte também da composição do PAC 2018, as propostas de cursos recebidas pelo NED, perfazendo um total de 24 contemplações, que foram consideradas em relevância do caráter estratégico e a importância do tema abordado. Fizeram parte ainda, 5 capacitações consideradas estratégicas, originárias de demandas institucionais, totalizando assim 43 projetos de capacitação em 107 turmas/eventos.

As ações propostas no PAC 2019 seguiram a dinâmica da composição do PAC 2018, sendo este constituído da seguinte forma: por meio do resultado do LNC realizado em 2018 com os servidores docente e TAES; por intermédio das propostas de cursos recebidas pelo NED em 2019 e também pelas demandas institucionais estratégicas necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais, previstos nos Planos de Desenvolvimento Institucional e de Gestão. O LNC, foi realizado através do portal do RH na página eletrônica da UFSM para todos os servidores da instituição, tendo este instrumento associado ao formulário de avaliação de desempenho preenchido juntamente com a chefia imediata no caso dos servidores TAES e, para os servidores docentes, este instrumento foi respondido de forma individualizada por cada servidor. Ainda de acordo com o LNC 2018 o número de participação dos servidores docentes que responderam o instrumento foi de 404 de uma população de 1888, correspondendo a um percentual de 21,40% e 2.022 respondentes de uma população de 2.728 TAES, o que corresponde ao percentual de 74,12%, totalizando na participação de 2.426 servidores.

Ainda como forma de complementar o LNC, o NED abriu período de janeiro a março de 2019 para o envio de propostas de cursos de capacitação por parte dos servidores, recebendo um total de 84 propostas dentre os quais 49 foram contempladas, onde se levou em conta o caráter estratégico e a relevância do tema abordado, a disponibilidade orçamentária, bem como de pessoal para ministrar as capacitações. Dessa forma, em 2019 foram executados 51 projetos

de capacitação onde totalizou 113 turmas/eventos. A figura 1 mostra o banner posto no site da UFSM para divulgação do LNC 2019.

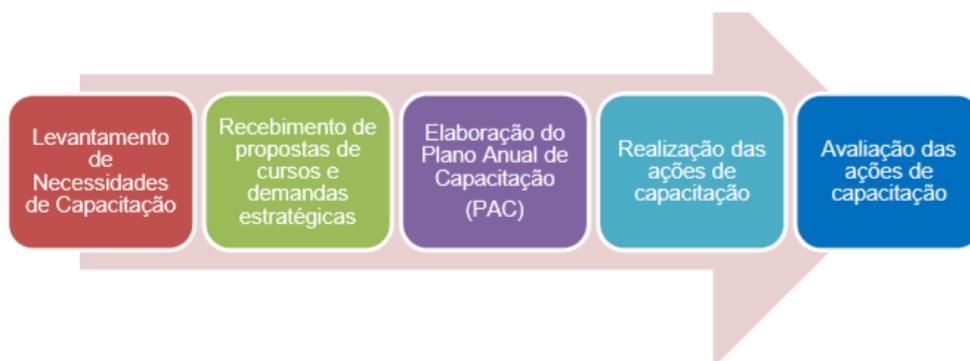
Figura 1 - Banner de divulgação do LNC 2019



Fonte: Portal UFSM

De forma resumida, para a realização das ações de capacitação em 2018 e 2019, o NED estabeleceu um fluxo de trabalho, conforme mostra a figura 2.

Figura 2 - Fluxo de trabalho realizado pelo NED para realização das ações de capacitação.



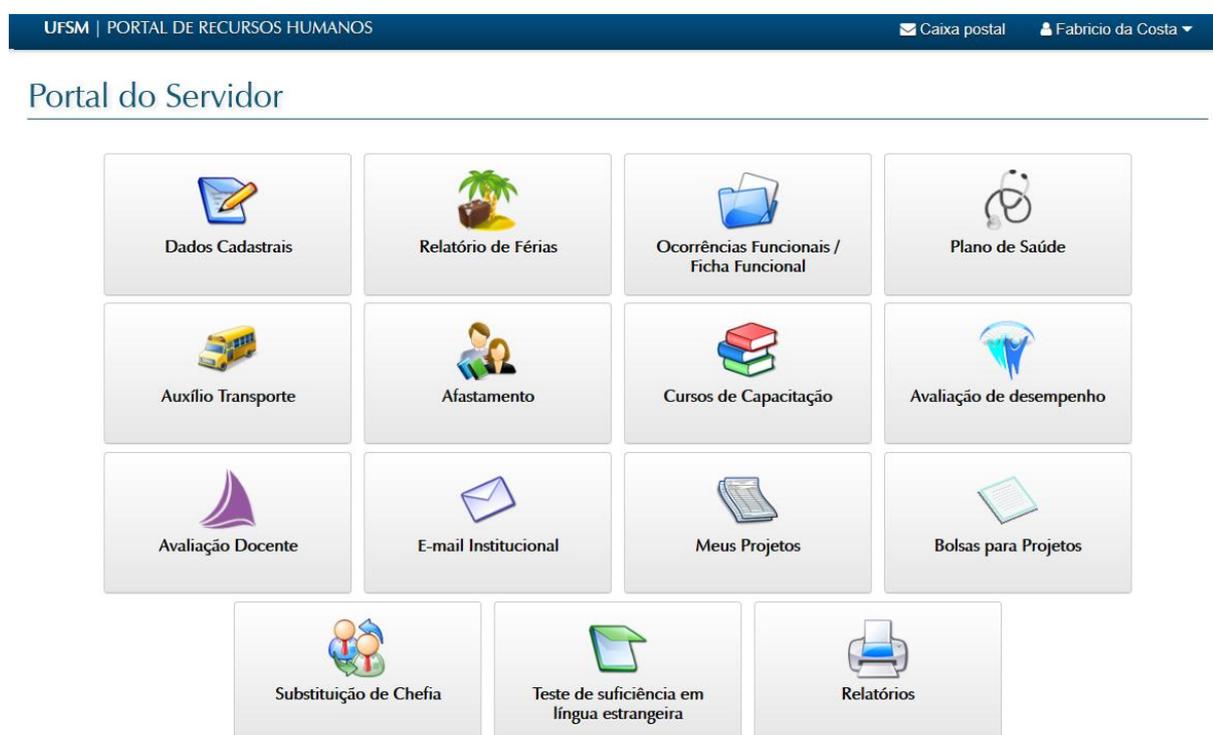
Fonte: Plano Anual de Capacitação 2018; 2019 - UFSM.

No que tange aos servidores que atuaram como instrutores dos cursos de capacitação para o ano de 2018, a seleção ocorreu dentre os aprovados no Edital 028/2017 de seleção de instrutores, bem como os inscritos no cadastro de instrutores no Portal de Capacitação ou prospectados pelo conhecimento comprovado que possuem nas respectivas áreas, ou, ainda,

conforme especificação das propostas de capacitação recebidas. Para os cursos de capacitação oferecidos em 2019, a PROGEP selecionou os servidores que já atuaram como instrutores, bem como aqueles que possuem comprovado conhecimento nas respectivas áreas, ou conforme a especificação das propostas de capacitação recebidas.

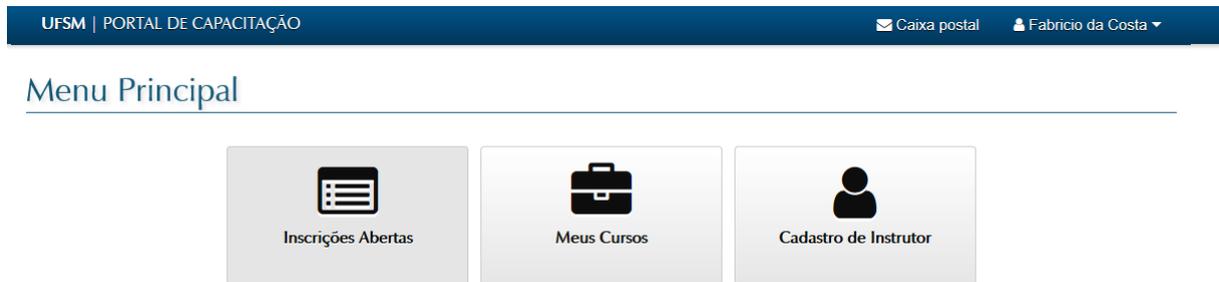
Para fazer a inscrição em qualquer um dos cursos de capacitação oferecidos, o servidor interessado deve acessar o Portal do RH no site da UFSM e fazer login com sua matrícula SIAPE e senha, selecionando a opção Cursos de Capacitação e em seguida na guia cursos com inscrições abertas e efetuar a inscrição no curso desejado, devendo ficar atento para o período de inscrições bem como a data de início e término do curso escolhido. Nas figuras 3 e 4 é possível identificar a tela de apresentação do Portal RH, bem como a tela com o menu principal do Portal de Capacitação.

Figura 3 - Tela principal do Portal do RH



Fonte: Portal UFSM

Figura 4 - Tela do menu principal do Portal de Capacitação



Fonte: Portal UFSM

No ano de 2018, a PROGEP ofertou um total de 64 cursos divididos em 12 áreas de conhecimentos, contra 51 cursos divididos em 10 áreas de conhecimento em 2019. Os cursos foram ministrados nos campi de Santa Maria, Frederico Westphalen, Palmeira das Missões, Cachoeira do Sul, além daqueles ministrados a distância (multicampi) e os realizados externamente.

Relatórios estatísticos realizados pela PROGEP, apontaram que no ano de 2018, 3.532 servidores realizaram inscrição em cursos de capacitação, deste total 3.425 efetivaram a matrícula no curso pretendido. Entretanto em 2019, o relatório aponta que houve um decréscimo no número de inscritos, perfazendo um total de 2.917 inscrições com 2.810 matrículas, porém o relatório não evidencia a causa desta diminuição.

Os quadros 6 e 7 mostram as áreas de abrangências e os cursos de capacitação ofertados em 2018 e 2019.

Quadro 6 - Cursos de capacitação 2018

Área	Curso	Modalidade	Campus	CH
	Curso de Gestão de Contratos	Presencial	SM	20
	Curso sobre o Ciclo da Contratação Pública	Presencial	SM	60
	Curso de Direito Administrativo disciplinar (PAD e Sindicância)	EAD	Multicampi	20
	Curso de Ética no Serviço Público	EAD	Multicampi	20
	Curso de Gestão de Processos Nível Básico: Modelagem de Processos Organizacionais	Presencial	SM	8
	Curso de Noções introdutórias ao Direito Administrativo	EAD	Multicampi	20

	Curso de Planejamento e Execução Orçamentária	Presencial	SM	8
<b>Aplicativos e sistemas</b>	Curso Prático sobre Sistema Patrimonial	Presencial	SM	4
	Curso de Planejamento e Execução do Relatório Sucupira - Quadriênio 2016/2020	Presencial	SM	20
	Curso de Currículo Lattes	Presencial	SM, PM, FW e CS	3
	Curso de Microsoft Excel Intermediário	Presencial	Santa Maria	20
	Curso de SIE - Acadêmico	Presencial	SM, PM e FW	8
	Curso de SIE - Administrativo	Presencial	SM, PM, FW e CS	8
	Capacitação sobre Afastamentos Eventuais	Presencial	SM	2
<b>Comunicação</b>	Capacitação em Mídias Sociais no Serviço Público	Presencial	Santa Maria	20
	Curso de Comunicação Institucional	Presencial	Santa Maria	20
	Curso de Dicção e Oratória	Presencial	Santa Maria	20
	Curso de Gestão e Organização de Eventos Científicos	Presencial	Santa Maria	20
	Curso de Redação Oficial	EAD	Multicampi	30
<b>Ensino</b>	Ciclo de Palestras para Formação Docente	Presencial	SM, PM, FW e CS	2
	Curso de Formação e Desenvolvimento Pessoal e Profissional Docente	Presencial	Santa Maria	67
	Capacitação em Planejamento Acadêmico	Semipresencial	Multicampi	132
	Formação para Inclusão Educacional	Semipresencial	Multicampi	108
<b>Específico</b>	Seminário de Recepção e Integração Institucional	Presencial	Multicampi	20
	Seminário de Recepção e Integração Institucional	Presencial	Cachoeira	20
	Capacitação de Manipuladores dos Restaurantes Universitários	Presencial	Santa Maria	9
	Arquitetura e Protocolos de Rede TCP-IP	Presencial	Externo	40
	Gerenciamento de Serviços de TI	Presencial	Externo	40
	Administração de Sistemas Linux - Serviços para Internet	Presencial	Externo	40
	Modelagem de Banco de Dados	Presencial	Externo	40
	Protocolos de Roteamento IP - OSPF Avançado	Presencial	Externo	40
	Planejamento e Contratação de Serviços de TI	Presencial	Externo	40
	Tratamento de Incidentes de Segurança	Presencial	Externo	40

	Teste de invasão de aplicações web	Presencial	Externo	40
	Gestão da Continuidade de Negócios	Presencial	Externo	40
	Virtualização de Servidores	Presencial	Externo	40
	Gestão de Riscos de TI	Presencial	Externo	40
	Hardening em Linux	Presencial	Externo	40
	Formação de Analistas de Bancos de Dados DB2	Presencial	Externo	80
	Capacitação Técnica - Repositório Digital Confiável	Presencial	Externo	80
	Suprimento de Fundos – Teoria e Prática	Presencial	Santa Maria	8
<b>Extensão</b>	Curso de Extensão universitária no currículo: reflexões para sua implementação na UFSM	Presencial	Santa Maria	30
<b>Gestão da Informação</b>	Curso de Princípios Básicos para Avaliação de Documentos Arquivísticos Institucionais	Presencial	Santa Maria	20
	Curso de procedimentos gerais para desenvolvimento das atividades de protocolo e atualização para novo sistema de processos eletrônicos	Presencial	Santa Maria	8
<b>Gestão de Pessoas</b>	Lidere - Programa de Desenvolvimento de Gestores da UFSM	Presencial	Santa Maria	20
	Curso de Motivação	Presencial	Santa Maria	20
	Curso de Relações Interpessoais, Humanas e de Trabalho	Presencial	Santa Maria	20
<b>Línguas</b>	Curso de Libras Básico	EAD	Multicampi	30
	Curso de Espanhol Básico	Presencial	Santa Maria	30
	Curso de Espanhol Intermediário	Presencial	Santa Maria	30
	Curso de Inglês Básico	Presencial	Santa Maria	30
<b>Pesquisa</b>	Laboratório de práticas qualitativas: usos e práticas com o software Nvivo	Presencial	Santa Maria	20
	Curso de Redação de Artigos Científicos: da Teoria à Prática	Presencial	Santa Maria	40
<b>Saúde e Qualidade de Vida</b>	Seminário de Preparação à Aposentadoria	Presencial	Santa Maria	8
	Curso de Preparação para a Aposentadoria	Presencial	Santa Maria	20
	Curso de Primeiros Socorros: a Atuação no Suporte Básico de Vida	Presencial	SM, PM, FW e CS	3
	Curso de Promoção da Saúde do Servidor	Presencial	Santa Maria	30
	Curso de Segurança do Trabalho	Presencial	Santa Maria	30
	Semana do Servidor Público	Presencial	Santa Maria	2
	Treinamento de Prevenção e Combate a Incêndios - TPCI	Presencial	Santa Maria	4
	Conversando sobre o Trabalho	Presencial	Santa Maria	2
<b>Valorização e Respeito à Diversidade</b>	Curso de Combate ao Racismo Institucional	Presencial	Santa Maria	30
	Curso de Respeito à Diversidade	Presencial	Santa Maria	20

Fonte: Adaptado pelo autor, de Plano anual de capacitação 2018-UFSM

Quadro 7 - Cursos de capacitação 2019

Área	Curso	Modalidade	Campus	CH
<b>Administração Pública</b>	1º Seminário de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controle Interno	Presencial	SM	6,5
	Capacitação em Orçamento Público – Conceitos básicos e execução no SIE	Presencial	SM	8
	Capacitação em Planejamento Acadêmico	Presencial	SM	40
	Ciclo da Contratação Pública	Presencial	SM	60
	Gestão de Riscos e Controles Internos	Semipresencial	SM	20
	Gestão Estratégica para a Administração Pública	Presencial	SM	20
	Gestão por Processos – Nível Intermediário	Presencial	SM	12
	Oficina de Gestão de Riscos	Presencial	SM	4
	Seminário de Gestão e Fiscalização de Contratos	Presencial	SM	8
	Seminário de Recepção e Integração Institucional	Presencial	SM	20
<b>Comunicação</b>	Comunicação Institucional na UFSM: Planejamento e Assessoria de Imprensa	Presencial	SM	24
	Dicção e Oratória	Presencial	SM	20
	Dicção e Oratória para uma Comunicação de Excelência	Presencial	FW	15
	Redação Oficial	EAD	SM	30
<b>Ensino</b>	Capacitação para Instrutores de Cursos EAD	Semipresencial	Multicampi	40
	Capacitação para Instrutores de Cursos Presenciais	Presencial	SM	4
	Como utilizar o Ambiente Virtual de Aprendizagem Moodle como Ferramenta de Apoio às Aulas Presenciais	Presencial	Multicampi	4
	Docência e Didática no Ensino Superior	Presencial	Multicampi	4
	Formação e Desenvolvimento Pessoal e Profissional Docente - Módulos I e II	Presencial	SM	54
	<i>Google for Education</i>	Presencial	SM	8
	III Ciclo de Palestras sobre Docência na Universidade	Presencial	SM	2
	Metodologias de Ensino e Aprendizagem	Presencial	SM	8

	Redação de Artigos Científicos	Presencial	CS	8
	Sala de Aula Invertida	Presencial	Multicampi	4
<b>Gestão da Informação</b>	Gestão de arquivos, documentos digitais e Processo Eletrônico Nacional – PEN da UFSM	Presencial	SM	20
<b>Gestão de Pessoas</b>	Capacitação sobre o Programa de Avaliação de Desempenho Funcional dos Servidores TAEs	Presencial	SM	2
	Tópicos de Gestão de Pessoas	EAD	Multicampi	42
	Encontro sobre Concurso e Seleção Pública para Docente da Carreira de Magistério Superior e da Carreira de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	Presencial	SM	4
	Encontro sobre Concurso e Seleção Pública para Docente – Magistério Superior	Presencial	SM	4
	Lidere – Programa de Desenvolvimento de Gestores da UFSM	Presencial	SM	21
	Palestra – Reflexões sobre o papel da Liderança na Gestão de Universidades Públicas	Presencial	SM	4
	Ressignificando a Motivação	Presencial	SM	30
<b>Línguas</b>	Espanhol - Nível Iniciante - Módulos I e II	Presencial	SM	30
	Inglês Básico - Módulo I	Presencial	FW	30
	Inglês Básico - Módulos I e II	Presencial	SM	30
	Libras – nível básico	Presencial	SM	30
<b>Pesquisa</b>	Importação para Pesquisa Científica na UFSM	semipresencial	SM	30
	Redação de Artigos Científicos: da teoria à prática	Presencial	SM	45
<b>Respeito a Diversidade</b>	Combate ao Racismo	Presencial	SM	28
	Feminismos e Questões de Gênero no Ambiente de Trabalho	Presencial	SM	21
	Formação para Inclusão Educacional	Presencial	SM	40
<b>Saúde e Qualidade de Vida</b>	Capacitação de Formação de Agentes da Gestão Ambiental na UFSM	Presencial	SM	24
	Capacitação de Manipuladores de Alimentos dos Restaurantes Universitários da UFSM	Presencial	SM	13
	Curso de Preparação para Aposentadoria	Presencial	SM	20
	Curso de Promoção à Saúde do Servidor	Presencial	SM	30

	Primeiros socorros (Suporte Básico de Vida)	Presencial	SM	3
	Saúde Mental	EAD	Multicampi	30
	Segurança em Laboratórios	semipresencial	Multicampi	24
	Segurança no Trabalho	Presencial	SM	30
	Treinamento de Prevenção e Combate a Incêndios - TPCI	Presencial	SM	5
<b>Valorização</b>	Semana do Servidor Público 2019	Presencial	SM	25

Fonte: Adaptado pelo autor, de Plano anual de capacitação 2019-UFSM

A seguir são apresentados os procedimentos de coleta de dados utilizados.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Nesta etapa do trabalho apresenta-se os procedimentos utilizados para a coleta de dados, bem como onde e como eles foram colhidos.

A realização da coleta de dados ocorreu por intermédio dos seguintes métodos: pesquisa documental, registros em arquivos, observação direta e a observação participante. Fonseca (2002), conceitua que a pesquisa documental é semelhante a pesquisa bibliográfica, no entanto diferentemente desta, que analisa material já elaborado (como livros e artigos científicos), a pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas que não receberam tratamento analítico. Esta por sua vez, teve como propósito verificar nos cursos de capacitação ofertados pelo Núcleo de Educação e Desenvolvimento da UFSM em 2018 e 2019, o que cada um deles visa desenvolver. Foram examinadas as ementas de cada um dos cursos para identificar as possíveis competências que podem ter sido trabalhadas nos mesmos.

Na sequência buscou-se a relação dos documentos produzidos pela Comissão de Gestão por Competências da UFSM. Realizou-se também a observação participante, através da participação nas reuniões da referida comissão, a fim de conhecer o andamento de sua implementação. Por meio desta se tomou conhecimento das ações realizadas até o momento, bem como quais foram as decisões tomadas pelos integrantes da comissão.

Foi analisado ainda o PDI da UFSM, no intuito de identificar quais as competências listadas neste documento a instituição pretendem desenvolver, seja em nível organizacional, gerencial, competências comuns e específicas. Analisou-se as ementas dos cursos de capacitação desenvolvidos pela UFSM nos anos de 2018 e 2019 para apurar as competências trabalhadas nos mesmos.

Por fim, foi realizado a apuração da compatibilidade, confrontando as competências pretendidas pela UFSM por meio do seu PDI (2016-2026), com as competências trabalhadas nos cursos de capacitação ofertados. Para sintetizar e melhor compreender a forma como os dados foram coletados, abaixo segue um quadro resumo com os procedimentos a serem adotados nesta fase.

Quadro 8 - Resumo dos procedimentos da coleta de dados

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Tipo de abordagem</b>	<b>Procedimento de coleta</b>
a) Acompanhar os procedimentos de elaboração da proposta de Gestão por Competências da PROGEP/UFSM	Qualitativa	- Participação como membro das reuniões da comissão responsável pela implantação da GC; - Análise documental.
b) Identificar quais as competências pretendidas pela UFSM por intermédio do seu PDI;	Qualitativa	- Análise do documento (PDI).
c) Verificar as competências que estão sendo desenvolvidas por meio dos cursos de capacitação oferecidos pelo NED, com base na análise das ementas dos cursos;	Qualitativa	- Análise das ementas dos cursos.
d) Apurar a compatibilidade, confrontando os resultados obtidos na identificação das competências estabelecidas no PDI da UFSM com as competências que estão sendo desenvolvidas nos cursos de capacitação.	Qualitativa	-Descrever a compatibilidade entre as competências desenvolvidas pelos cursos de capacitação e as competências pretendidas no PDI.

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

O estudo desenvolveu-se no âmbito da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), instituição federal de ensino superior idealizada e fundada pelo Prof. José Mariano da Rocha Filho na cidade de Santa Maria - RS e criada através da lei nº 3.834-C de 14 de dezembro de 1960.

Se torna importante contextualizar, que a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas passou a ter essa denominação somente no ano de 2012, ajustando-se dessa forma a conduta estratégica que esta temática tomou nos últimos anos nas organizações públicas. Essa unidade chamava-se então Departamento Pessoal da UFSM, passando a denominar-se Pró-Reitoria de Recursos Humanos no ano de 1996 e anos depois vindo a ter a denominação atual.

Deste então a PROGEP é o setor competente pelo planejamento, implementação, coordenação e avaliação das atividades que envolvem os servidores docentes e técnico-administrativos em educação da Universidade. Para cumprir com esse propósito, esta Pró-Reitoria se divide em cinco Coordenadorias: a Coordenadoria de Concessões e Registros (CCRE), Coordenadoria de Concursos (CCON), Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento (CIMDE), Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor (CQVS) e Coordenadoria do Sistema de Pagamentos (CPAG).

A Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento (CIMDE) é a responsável, dentre outras atividades, pela proposição e estabelecimento de estratégias que visem a qualificação e o aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos e docentes da instituição, bem como atua na área de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos. Integra esta coordenadoria, o Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED) que executa entre outras atribuições, o planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores da UFSM. Além de promover cursos e eventos, o NED também realiza a análise e concessão de afastamentos e licença capacitação dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação.

Tratando-se da análise das ementas dos cursos de capacitação, essa ocorreu com base na Análise de Conteúdo, que segundo afirma Bardin (2002), refere-se ao desvendamento de significações de diferentes tipos de discursos, baseado na inferência ou dedução, mas que ao mesmo tempo, respeita critérios específicos propiciadores de dados em frequência, em estruturas temáticas, entre outros. Nesse sentido, a análise visou fazer uma associação dos termos das ementas dos cursos, com a lista de competências da teoria. Para fazer esta conexão, buscou-se analisar o conteúdo da ementa de cada um dos cursos ofertados em 2018 e 2019 e a partir disso, determinar qual tipo de competência o curso apresenta dentre aquelas competências teóricas resultantes do estudo bibliométrico, após classificou-se de acordo com a divisão das competências na UFSM, quais sejam: específicas (individual), organizacional, comum ou gerencial. A partir dessa análise foi possível identificar as lacunas de competências, ou seja, aquelas que necessitam ser trabalhadas pela UFSM.

Quanto os documentos produzidos pela comissão, esses foram analisados no intuito de identificar o que já tem finalizado sobre competências e se está sendo implementado na UFSM. Dentre os documentos produzidos estão: o relatório do mapeamento das competências organizacionais, competências comuns e competências gerenciais.

As reuniões da comissão tiveram o intuito de analisar os documentos produzidos, e as gravações em áudio das decisões que estão sendo tomadas. Nesse sentido, identificou-se que o

processo de implantação da Gestão por Competências na UFSM é constituído de quatro fases. Na primeira fase foi definida as competências organizacionais com base nos documentos estratégicos da UFSM, ou seja, o PDI e o Plano de Gestão. A segunda fase se tratou da definição das competências comuns norteadas pelas competências organizacionais validadas pelos servidores da UFSM. Na terceira fase ficou definida as competências gerenciais, as quais tiveram como base os resultados do Lidere (Programa de Desenvolvimento de Gestores da UFSM) e no Programa de Avaliação de Desempenho, validadas pelos servidores da Instituição. No entanto esta fase ainda não foi finalizada, pois deve ainda ser apresentada e validada pela alta gestão da UFSM. E por fim a quarta fase, ainda não iniciada, que trata da definição das competências específicas, com base nos processos de trabalho, validadas com as equipes responsáveis. Esta fase tende a ser a mais demorada, pois os membros da comissão farão o levantamento das competências em cada uma das unidades da UFSM.



## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem o intuito de apresentar os resultados das análises deste estudo, de acordo com a sequência dos objetivos propostos na Introdução. O capítulo inicia com a exposição da proposta de Gestão por Competências da Pró-Reitoria da Gestão de Pessoas da UFSM (subseção 4.1). Na sequência, apresentam-se as competências pretendidas pela UFSM por meio da análise do documento PDI (subseção 4.2).

A terceira subseção do capítulo (item 4.3) consiste em verificar as competências que estão sendo desenvolvidas por meio dos cursos de capacitação oferecidos pelo NED. E por fim, a quarta subseção (4.4), dedica-se a apurar a compatibilidade entre as competências desenvolvidas nos cursos de capacitação e as competências pretendidas no PDI.

Ao final do capítulo apresenta-se uma proposta de agenda de cursos, visando suprir os *gaps* de competências encontrados, para ser desenvolvida pelo NED aos TAES da UFSM, cumprindo-se assim o objetivo geral deste estudo.

### 4.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFSM

A proposta de implantação do modelo de Gestão por Competências na UFSM foi estabelecida no ano de 2015, por iniciativa da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), a qual pretendia dar início ao projeto denominado de “Modernização Administrativa da Reitoria”.

Diante disso e entendendo que deveria fazer parte do processo de implantação da Gestão por Competências na instituição, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da época, sugeriu criar uma comissão responsável, convidando servidores lotados na PROGEP para estudar este assunto, formando-se então um grupo de trabalho. Durante os anos de 2015 e 2016, os servidores participantes deste grupo de trabalho, participaram de capacitações junto a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), bem como se reuniam para discutir a respeito do tema. No entanto, somente no ano de 2017, a comissão foi formalmente designada pela Portaria nº 83.748 de 18 de abril de 2017, passando a atuar de forma mais efetiva para implantar um modelo de Gestão por Competências na instituição.

O desenvolvimento dos trabalhos, iniciou pelo mapeamento das competências dos servidores, as quais foram classificadas e divididas em quatro fases. As três primeiras fases, já finalizadas, correspondem ao mapeamento das competências organizacionais, comuns e gerenciais. A quarta fase, referente ao mapeamento das competências específicas ainda está

sendo realizada. A ilustração na figura 5 mostra como está dividida a classificação das competências na UFSM.

Figura 5 - Divisão das competências da UFSM



Fonte: UFSM (2019)

Na primeira fase foram definidas as Competências Organizacionais, que são aquelas consideradas fundamentais para que a instituição possa encarar seus desafios e atingir seus objetivos. Para esta definição a comissão responsável tomou por base os documentos estratégicos da UFSM, o Plano de Gestão (2014-2017) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (2016-2026). A validação destas competências se deu por meio de Pré-teste e questionário aplicado aos membros da alta direção, no qual resultou em 8 competências organizacionais, conforme quadro 9.

Quadro 9 - Competências organizacionais validadas pela UFSM

Competências organizacionais validadas pela UFSM	Descrição
✓ Cidadania e Responsabilidade Social	Valorizar a diversidade, fortalecendo a democracia, a inclusão social e o respeito ao indivíduo, por meio de ações institucionais integradas.
✓ Ensino de Excelência	Construir e difundir conhecimento, fortalecendo e qualificando os cursos de graduação, pós-graduação e de ensino básico, técnico e tecnológico a fim de formar pessoas capazes de inovar e transformar a realidade social.
✓ Pesquisa e Inovação	Construir e difundir conhecimentos científicos por meio da pesquisa qualificada, comprometida com uma atuação inovadora que, além do desenvolvimento acadêmico, promova benefícios de ordem social, econômica, tecnológica e cultural para a sociedade.
✓ Extensão	Estabelecer uma relação de troca de saberes com a sociedade, por meio de processos educativos, culturais e científicos, contribuindo para a transformação da sua realidade.

✓ Ética	Atuar de forma ética, ressaltando os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência como norteadores de sua conduta.
✓ Internacionalização	Buscar a inserção da instituição no cenário internacional, promovendo trocas científicas, culturais e de experiências de gestão, desenvolvendo parcerias com instituições e pesquisadores.
✓ Sustentabilidade	Realizar as atividades administrativas e acadêmicas visando o desenvolvimento da sociedade de modo inovador e sustentável, buscando o equilíbrio entre as dimensões econômicas, sociais e ambientais.
✓ Gestão Organizacional	Buscar aprimoramento constante dos processos institucionais, através de boas práticas de governança, voltadas para a modernização, transparência e profissionalização administrativa.

Fonte: Adaptado de PDI UFSM 2016-2026.

A segunda fase do mapeamento foram as Competências Comuns dos servidores. Essas por sua vez, são aquelas que devem ser comuns a todos os servidores da instituição, sendo que para alcançar esta definição, a comissão responsável considerou as competências de avaliação de desempenho da UFSM, competências organizacionais e as competências comuns de outros órgãos públicos, dentre eles a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal do Pará (UFPA), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). A validação das competências comuns ocorreu por meio de avaliação de especialistas, pré-teste e questionário aplicado a todos os servidores da UFSM.

Com base nas sugestões obtidas na validação das competências, resultou em 14 competências comuns, listadas no Quadro 10.

#### Quadro 10 - Competências comuns

✓ Comunicação: comunicar-se de forma clara e lógica, transmitindo e recebendo informações, instruções e ideias.
✓ Relacionamento interpessoal: relacionar-se com usuários e colegas de diversos níveis hierárquicos, de forma harmônica, cordial e com respeito às diferenças.
✓ Trabalho em Equipe: atuar em equipe, colaborando com os colegas para o alcance de objetivos comuns.
✓ Responsabilidade: assumir os compromissos do trabalho, responsabilizando-se pelos seus atos.
✓ Comprometimento: atuar com esforço e dedicação na execução das suas atividades, sendo leal aos valores e objetivos institucionais.
✓ Organização: organizar suas atividades e seu ambiente de trabalho, utilizando métodos adequados e alinhados às rotinas do setor.
✓ Flexibilidade: reagir às mudanças de forma flexível, receptiva e sensata, adequando-se às novas demandas no ambiente de trabalho.
✓ Inovação: buscar ideias, conhecimentos e experiências, incorporando-as ao seu setor de trabalho, atuando de forma proativa e inovadora.

✓	Atuação sustentável: desenvolver suas atividades respeitando os valores e os princípios da sustentabilidade, economizando recursos e colaborando para a preservação do meio ambiente.
✓	Ética e princípios: atuar de forma ética, moral, impessoal e transparente, visando à eficiência e respeitando a legislação.
✓	Assiduidade e Pontualidade: ser frequente ao trabalho; ser pontual no seu horário de trabalho; ausentar-se apenas por motivos justificados, com anuência da chefia e conhecimento da equipe.
✓	Qualidade do trabalho: executar as atividades em tempo hábil, de maneira criteriosa, atendendo com excelência os procedimentos, normas e padrões necessários.
✓	Conhecimento: dominar os procedimentos teóricos, práticos e normativos necessários para exercer suas atividades.
✓	Visão sistêmica: Conhecer as diferentes etapas dos processos de trabalho, considerando o impacto de suas ações no todo.

Fonte: Adaptado de PDI UFSM 2016-2026.

Na terceira fase, foi realizado o mapeamento das Competências Gerenciais, na qual foram definidas pela comissão como aquelas competências requeridas aos servidores ocupantes de cargos de chefia, sendo essas ainda complementares às Competências Comuns. Para essa definição a comissão considerou os resultados do Lidere (Programa de Desenvolvimento de Gestores da UFSM) e os resultados da Avaliação de Desempenho das chefias. A validação destas competências foi realizada por meio da Avaliação de Especialistas, Pré-teste e Questionário aplicado a todos os servidores da instituição, onde, após considerar as sugestões da validação, resultou em 6 competências gerenciais:

Quadro 11 - Competências gerenciais

<b>Competências Gerenciais</b>	
✓ Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influenciar a equipe em direção aos objetivos comuns, de forma positiva e motivadora;</li> <li>- Incentivar e oportunizar condições para a participação da equipe em ações de desenvolvimento profissional;</li> <li>- Conhecer o perfil dos membros da equipe de trabalho, delegando as atividades de forma justa e equilibrada;</li> <li>- Valorizar o desempenho dos membros da equipe, visando a fortalecer o trabalho dos mesmos.</li> </ul>
✓ Orientação Estratégica	Elaborar e implementar planos de ação com foco, organização e avaliação contínua, de forma a contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da unidade e da instituição.
✓ Tomada de Decisão	Tomar decisões com segurança, coerência e imparcialidade, considerando o ponto de vista dos envolvidos, a fim de selecionar a melhor alternativa dentre as disponíveis.
✓ Comunicação Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber ouvir a equipe de trabalho, estando aberto ao diálogo;</li> <li>- Dar feedback constante sobre o desempenho da equipe, visando ao desenvolvimento de todos;</li> </ul>

	- Manter a equipe atualizada, compartilhando as informações pertinentes ao trabalho do setor; - Comunicar-se com os diversos níveis hierárquicos, representando seu setor de trabalho de forma adequada.
✓ Administração de Conflitos	Administrar as situações de conflito vivenciadas na equipe de trabalho, buscando a resolução dos impasses de forma equilibrada, segura e imparcial.
✓ Equilíbrio Emocional	- Enfrentar situações adversas com tranquilidade, sensatez e autocontrole emocional, visando a superá-las.

Fonte: Adaptado pelo autor, de PDI UFSM 2016-2026.

A equipe responsável sinalizou que com a finalização e a validação das 3 fases (mapeamento das competências organizacionais, comuns e gerenciais), a UFSM obtém subsídios para as seguintes ações:

- Elaboração de uma trilha de desenvolvimento dos servidores ingressantes, levando em conta as competências comuns necessárias;
- Reformulação do Programa de Desenvolvimento de Gestores da UFSM, (Lidere) com a elaboração de uma trilha de desenvolvimento dos gestores;
- Reformulação da Avaliação de Desempenho dos servidores e das chefias;
- Auxiliar na identificação de servidores com perfil para assumir cargos de chefia;
- Identificação das potencialidades de cada servidor, auxiliando no processo de definição dos locais de trabalho, para remoções e ingresso de novos servidores.

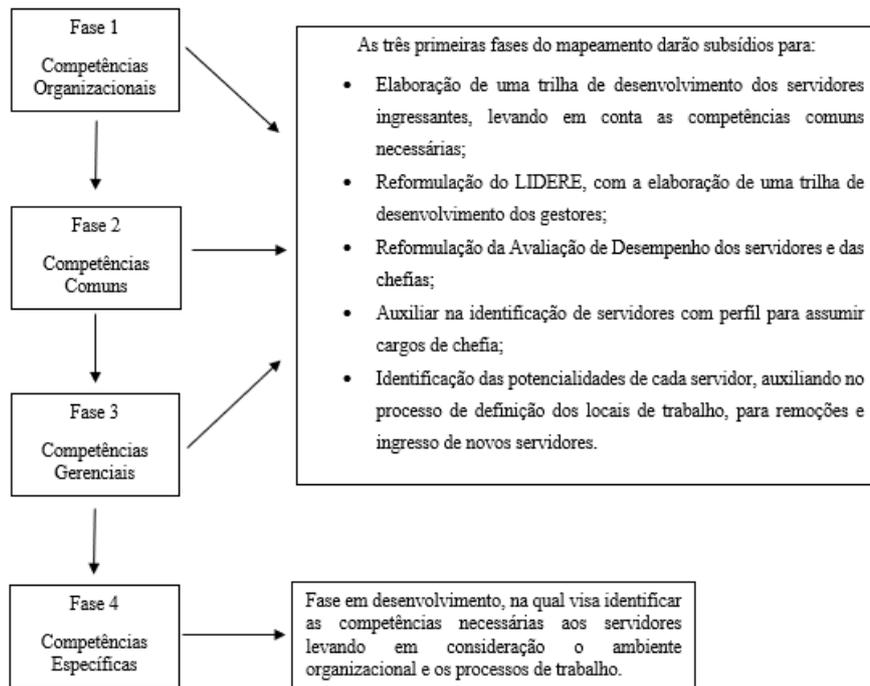
Na quarta e última fase do mapeamento, composta pelas competências específicas, foram definidas pela comissão como “as competências necessárias aos servidores considerando o ambiente organizacional e os processos de trabalho”.

Para dar cumprimento a esta etapa, a qual se encontra ainda em desenvolvimento, a equipe responsável está tomando como norteador as análises dos processos (Gestão por Processos) que vem sendo mapeados pela PROPLAN. Cabe salientar que a Gestão por Processos (assim como a Gestão por Competências), fazem parte do projeto de Modernização Administrativa da UFSM, este que por sua vez possui como uma das etapas o mapeamento e otimização dos processos de toda a Universidade. A análise dos processos, mapeados pelo escritório de processos, ocorrerá preferencialmente após ou durante sua otimização, por meio da identificação dos servidores que executam estes processos bem como pela natureza do cargo ocupado. O outro meio utilizado para mapear as competências específicas está sendo por meio de entrevistas com gestores e/ou servidores diretamente nas unidades e subunidades da UFSM com o preenchimento do instrumento de levantamento de competências do setor. Até o

desenvolvimento desta pesquisa, a comissão responsável pelo estudo fez o mapeamento das competências de 12 unidades/subunidades da UFSM.

A figura 6 ilustra um resumo das quatro fases do mapeamento de competências na UFSM.

Figura 6 - Resumo das quatro fases do mapeamento de competências na UFSM



Fonte: elaborado pelo autor.

No tocante a aplicação prática das competências específicas, a PROGEP pretende com o uso dessas informações definir, de acordo com o perfil e/ ou experiência daqueles servidores que desejam remoção, adequá-los da melhor maneira às atividades a serem desenvolvidas bem como irá possibilitar a adequação de concursos, de acordo com as competências específicas requeridas para o cargo, por meio do direcionamento do conteúdo das provas a serem aplicadas.

Em consonância às competências definidas pela UFSM estão as competências identificadas no levantamento bibliométrico, as quais foram selecionadas e agrupadas aquelas que estão de acordo com a classificação adotada pelo sistema de valorização de competências desenvolvido pela equipe responsável pela implantação do sistema de Gestão por Competências na UFSM, dividindo-as em competências individuais, gerenciais, comuns e organizacionais.

O sistema de valorização de competências, visa catalogar, gerenciar e promover o desenvolvimento das competências existentes na instituição, tanto da organização como de seus

servidores. Além deste catálogo, esse sistema irá prover um mapa de competências que será disponibilizado para que cada servidor possa acompanhar seu desenvolvimento, bem como permitirá que a Gestão possa ter condições de ofertar ao servidor um melhor aproveitamento do seu potencial. Dentre os elementos que compõe o mapa de competências do servidor estão: a identificação (setor de trabalho e cargo), os processos que desenvolve, as competências requeridas, sejam elas comuns, gerenciais ou específicas, a formação escolar/acadêmica, formação atual, capacitações desenvolvidas e experiências profissionais.

Para agrupar as competências em individuais (específicas), gerenciais, comuns e organizacionais, foi feita a análise de cada uma das competências teóricas encontradas no estudo bibliométrico, relacionando-as com as competências dos quatro grupos daquelas validadas pela UFSM. O critério adotado para este agrupamento foi a paridade, onde a partir desse método pode-se determinar em qual grupo de competência cada uma se enquadrava dentre aquelas validadas pela instituição. Ainda durante a análise houve casos em que as competências teóricas não apresentaram compatibilidade com as competências estabelecidas pela UFSM, sendo desta forma não agrupadas em nenhuma categoria de competências.

O quadro 12 apresenta o agrupamento de competências a partir do estudo bibliométrico.

Quadro 12 - Agrupamento de competências da referência teórica

Competências individuais	Conhecer suas próprias limitações
	Aprender com as mudanças
	Respeitar as diversidades das pessoas
	Ter sensibilidade
	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação
	Buscar ver o outro com empatia
	Estar aberto a compreender as pessoas
	Buscar o melhor resultado
	Comunicar-se na forma oral e escrita com clareza e objetividade
	Redigir textos e documentos, com clareza e objetividade, em conformidade com as normas gramaticais e de redação adequadas, utilizando editor de texto
	Saber lidar com pessoas
	Saber ouvir (respeitar a opinião do outro, sem impor a sua)
	Saber acolher (ser receptivo)
	Conhecer as técnicas de gestão (planejamento, organização, direção, controle, avaliação)

Competências gerenciais	Conhecimento técnico da área de gestão de pessoas
	Conhecer a sua equipe de trabalho, sua história, seus anseios e preocupações
	Ser líder
	Tomar decisões baseadas em diferentes fontes de informação
	Identificar as demandas de capacitação, considerando as lacunas de competências e os objetivos institucionais.
	Analisar dados necessários para embasar processos decisórios.
	Interlocações política com os outros segmentos da instituição (técnicos, docentes e discentes)
Competências comuns	Saber comunicar-se
	Saber atender ao público
	Relacionamento interpessoal
	Saber trabalhar em equipe
	Possuir visão sistêmica
	Ter organização e método de trabalho
	Capacidade de solução de problemas
	Compromisso com o trabalho e com os resultados
	Responsabilidade e ética no trabalho
	Respeitar as diversidades das pessoas
	Analisar os ambientes de trabalho com intuito primordial de reduzir os riscos ambientais, evitando acidentes e doenças ocupacionais.
Competências Organizacionais	Identificar possíveis parcerias em outros órgãos externos à instituição;
	Negociar parcerias com instituições externas a instituição para realização de ações de capacitação.
	Analisar os ambientes de trabalho com intuito primordial de reduzir os riscos ambientais, evitando acidentes e doenças ocupacionais.
	Responsabilidade e ética no trabalho
	Possibilitar o desenvolvimento dos seus servidores
	Respeitar as diversidades das pessoas

Fonte: elaborado pelo autor.

Por fim, a PROGEP acredita que a continuidade da proposta do projeto de Gestão por Competências irá possibilitar adequações nos processos para a área de Gestão de Pessoas, de modo a valorizar e desenvolver as competências dos servidores da instituição, vindo a contribuir para o desenvolvimento de um modelo de gestão moderno e eficiente.

A seção seguinte visa apresentar as competências que a UFSM pretende desenvolver, com base na análise do Plano de Desenvolvimento Institucional- PDI.

## 4.2 COMPETÊNCIAS PRETENDIDAS PELA UFSM POR MEIO DO SEU PDI

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2016-2026) da UFSM é um documento estratégico, no qual foi elaborado após ampla consulta à comunidade universitária. O processo de elaboração contou com a participação dos alunos, professores e técnicos- administrativos em educação por meio de um formulário online. Este formulário, somado as reuniões realizadas com a comunidade, foram os principais instrumentos utilizados para a coleta de informações para a elaboração dos objetivos institucionais que compõe o mapa estratégico do PDI.

Os questionários e as reuniões serviram de base para a elaboração das diretrizes que norteiam o PDI no qual resultou em 7 desafios institucionais, quais sejam: 1- Internacionalização; 2- Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica; 3 - Inclusão social; 4- Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia; 5- Modernização e desenvolvimento organizacional; 6- Desenvolvimento local, regional e nacional e 7- Gestão ambiental.

No que diz respeito a Gestão por Competências, ela está entre os 45 objetivos do planejamento estratégico previstos no PDI, mais especificamente no desafio “Modernização e desenvolvimento organizacional”, fazendo parte também dos objetivos estratégicos previsto no atual Plano de Gestão da Reitoria que possui vigência de 2018 a 2021, estando descrita da seguinte forma: “Implantar a Gestão por competências” (UFSM, 2018, p.17).

O Plano de Gestão por sua vez, é um documento que considera os objetivos estratégicos, as metas e os indicadores de gestão, sendo elaborado com a participação dos gestores da reitoria, possuindo um total de 68 objetivos estratégicos divididos entre os 7 desafios institucionais previstos no PDI. Desses 68 objetivos, 5 deles possuem indicadores de acompanhamento já predeterminados (metas a serem atingidas até 2021). Dentre estes fazem parte apenas os desafios (previstos no PDI) correspondentes a Educação inovadora e transformadora, Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia e Modernização e desenvolvimento organizacional.

O desafio 5- Modernização e desenvolvimento organizacional, possui 16 objetivos estratégicos, divididos em 4 dimensões a saber: um na dimensão Alunos e sociedade, sete na dimensão Processos, cinco na dimensão Aprendizado e infraestrutura e três na dimensão Sustentabilidade financeira.

O quadro 13 mostra como estão divididos os objetivos estratégicos do desafio 5.

Quadro 13 - Objetivos estratégicos do desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional previstos no PDI

<b>Dimensão</b>	<b>Objetivo estratégico</b>
(AS) Alunos e Sociedade	Fortalecer políticas de governança, transparência e profissionalização da gestão
(PR) Processos	Firmar relações de colaboração internacional para trocas culturais e desenvolvimento de políticas acadêmicas e de gestão
	Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão
	Adequar a estrutura administrativa com a estratégia de alocação e dimensionamento de pessoal
	Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional
	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino
	Fomentar projetos de pesquisa aplicados a problemas da sociedade e da universidade
	Instituir um processo de relacionamento e colaboração c/ os diversos setores da sociedade
(AI) Aprendizado e Infraestrutura	Desenvolver uma cultura de comprometimento organizacional
	Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente
	Desenvolver as competências gerenciais, técnicas e de liderança necessárias para manter um nível de excelência
	Modernizar a infraestrutura de TI para suportar as necessidades acadêmicas e administrativas
	Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa, extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino
(SF) Sustentabilidade Financeira	Aumentar o orçamento recebido do Governo Federal
	Incrementar a captação de recursos extra-orçamentários
	Desenvolver uma gestão orçamentária transparente, eficiente e alinhada à estratégia institucional

Fonte: PDI UFSM (2016-2026).

Referente a dimensão “Aprendizado e Infraestrutura”, há 5 objetivos apresentados, dentre os quais 3 estão relacionados a Gestão de Pessoas e 2 sobre infraestrutura. No que diz respeito área de Gestão de Pessoas, um objetivo visa desenvolver competências gerenciais, técnicas e de liderança o outro é no sentido de possuir um sistema de seleção e progressão capaz de equilibrar ensino, pesquisa e extensão, considerando ainda as diferentes áreas e níveis de ensino. Já o terceiro objetivo é para desenvolver uma cultura de comprometimento organizacional.

O PDI (2016-2026) revela ainda a pretensão dada pela UFSM em relação a Gestão por Competências, considerando-a uma das diretrizes da Política de Gestão de Pessoas da instituição, assim definindo:

[...] o gerenciamento de pessoas no contexto da nova gestão pública baseia-se nas competências e no conhecimento das pessoas. Isso significa implementação de ações

que possam desenvolver e habilitar as pessoas a partir de suas competências. Neste sentido, as diretrizes para a política de gestão de pessoas para os próximos anos serão: **Gestão por competências:** os resultados de qualquer organização dependem das pessoas nelas constituídas. Dessa forma, a organização deve buscar o alinhamento entre as competências da instituição e as competências pessoais levando em consideração, dentre outros, a experiência profissional pregressa e adquirida. Nesse caso, o papel da gestão de pessoas nas organizações públicas representa todo o esforço com foco no desenvolvimento do quadro de pessoal, visando torná-lo apto a prestar o serviço de qualidade que a sociedade requer e alcançar os resultados institucionais, bem como alinhar as competências individuais com as competências da instituição. A gestão por competência implica: a) definir e divulgar as competências desejáveis dos membros da estrutura organizacional, bem como dos diversos órgãos que constituem a instituição; b) definir diretrizes para o desenvolvimento dos gestores da organização, além de identificar as competências desejáveis ou necessárias e desenvolvê-las; c) definir diretrizes para a avaliação de desempenho das competências institucionais e dos servidores, por meio de indicadores e metas previamente estabelecidos; d) promover o reconhecimento de servidores no desenvolvimento de suas competências. (UFSM, 2016, p.164)

Além disso, denota-se a importância que foi dada pela comunidade universitária sobre a temática Gestão por Competências, visto ela estar relacionada no PDI (2016-2026) como uma das demandas advinda das “Iniciativas extraídas das contribuições da comunidade” exposta da seguinte forma: “Implementar a gestão de competências e o dimensionamento de pessoal, respeitando a estrutura administrativa e os cargos ocupados” (UFSM, 2016, p.120). Por fim, a partir das informações expostas, percebe-se que a UFSM vem tratando a Gestão por Competências como uma de suas prioridades, visto a sua implementação ser um dos objetivos estratégicos a ser alcançado pela alta gestão da universidade.

A seção a seguir irá detalhar, por meio de análises, as competências que vêm sendo desenvolvidas pela UFSM por meio dos cursos de capacitação ofertados nos anos de 2018 e 2019.

#### 4.3 COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS PELA UFSM POR MEIO DOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO OFERTADOS

Neste tópico, procurou-se fazer uma análise das ementas de cada curso de capacitação ofertados pela UFSM entre os anos de 2018 e 2019, (Apêndices A e B), visando identificar se os referidos cursos propuseram ou não o desenvolvimento de competências.

Os quadros 14 e 15 visam demonstrar os resultados das análises elaboradas para cada um dos cursos ofertados em 2018 e 2019.

Quadro 14 - Análise das competências dos cursos de capacitação 2018

Área	Curso	Tipo de competência	Classificação da competência(s) desenvolvida(s) no curso de capacitação
<b>Administração Pública</b>	Seminário de Gestão de Contratos	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Curso de Gestão de Contratos	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Curso sobre o Ciclo da Contratação Pública	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Curso de Direito Administrativo disciplinar (PAD e Sindicância)	Compromisso com o trabalho e com os resultados	Competência Comum
	Curso de Ética no Serviço Público	- Compromisso com o trabalho e com os resultados - Responsabilidade e ética no trabalho	Competência Organizacional e Competência comum
	Curso de Gestão de Processos Nível Básico: Modelagem de Processos Organizacionais	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Curso de Noções introdutórias ao Direito Administrativo	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
Curso de Planejamento e Execução Orçamentária	-	Não foi possível avaliar o tipo de competência trabalhada neste curso	
<b>Aplicativos e sistemas</b>	Curso Prático sobre Sistema Patrimonial	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Curso de Planejamento e Execução do Relatório Sucupira - Quadriênio 2016/2020	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Curso de Currículo Lattes	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Curso de Microsoft Excel Intermediário	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Curso de SIE - Acadêmico	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Curso de SIE - Administrativo	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Capacitação sobre Afastamentos Eventuais	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
<b>Comunicação</b>	Capacitação em Mídias Sociais no Serviço Público	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Curso de Comunicação Institucional	-	Não foi possível avaliar o tipo de competência trabalhada neste curso

	Curso de Dicção e Oratória	Saber comunicar-se	Competência comum
	Curso de Gestão e Organização de Eventos Científicos	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Curso de Redação Oficial	Redigir textos e documentos, com clareza e objetividade, em conformidade com as normas gramaticais e de redação adequadas, utilizando editor de texto	Competência específica
<b>Ensino</b>	Ciclo de Palestras para Formação Docente	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Curso de Formação e Desenvolvimento Pessoal e Profissional Docente	- Relacionamento interpessoal - Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência comum e Competência específica
	Capacitação em Planejamento Acadêmico	-	Não foi possível avaliar o tipo de competência trabalhada neste curso
	Formação para Inclusão Educacional	-	Não foi possível avaliar o tipo de competência trabalhada neste curso
<b>Específico</b>	Seminário de Recepção e Integração Institucional	Possibilitar o desenvolvimento dos seus servidores	Competência organizacional
	Seminário de Recepção e Integração Institucional	Possibilitar o desenvolvimento dos seus servidores	Competência organizacional
	Capacitação de Manipuladores dos Restaurantes Universitários	- Analisar os ambientes de trabalho com intuito primordial de reduzir os riscos ambientais, evitando acidentes e doenças ocupacionais. - Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência organizacional e competência específica
	Arquitetura e Protocolos de Rede TCP-IP	-	Não foi possível avaliar o tipo de competência trabalhada neste curso
	Gerenciamento de Serviços de TI	-	Não foi possível avaliar o tipo de competência trabalhada neste curso
	Administração de Sistemas Linux - Serviços para Internet	-	Não foi possível avaliar o tipo de competência trabalhada neste curso

	Modelagem de Banco de Dados	-	Não foi possível avaliar o tipo de competência trabalhada neste curso
	Protocolos de Roteamento IP - OSPF Avançado	-	Não foi possível avaliar o tipo de competência trabalhada neste curso
	Planejamento e Contratação de Serviços de TI	-	Não foi possível avaliar o tipo de competência trabalhada neste curso
	Tratamento de Incidentes de Segurança	-	Não foi possível avaliar o tipo de competência trabalhada neste curso
	Teste de invasão de aplicações web	-	Não foi possível avaliar o tipo de competência trabalhada neste curso
	Gestão da Continuidade de Negócios	-	Não foi possível avaliar o tipo de competência trabalhada neste curso
	Virtualização de Servidores	-	Não foi possível avaliar o tipo de competência trabalhada neste curso
	Gestão de Riscos de TI	-	Não foi possível avaliar o tipo de competência trabalhada neste curso
	Hardening em Linux	-	Não foi possível avaliar o tipo de competência trabalhada neste curso
	Formação de Analistas de Bancos de Dados DB2	-	Não foi possível avaliar o tipo de competência trabalhada neste curso
	Capacitação Técnica - Repositório Digital Confiável	-	Não foi possível avaliar o tipo de competência trabalhada neste curso
	Suprimento de Fundos – Teoria e Prática	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica

<b>Extensão</b>	Curso de Extensão universitária no currículo: reflexões para sua implementação na UFSM	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
<b>Gestão da Informação</b>	Curso de Princípios Básicos para Avaliação de Documentos Arquivísticos Institucionais	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Curso de procedimentos gerais para desenvolvimento das atividades de protocolo e atualização para novo sistema de processos eletrônicos	Possuir visão sistêmica	Competência comum
<b>Gestão de Pessoas</b>	Lidere - Programa de Desenvolvimento de Gestores da UFSM	- Ser líder - Saber lidar com pessoas	Competência gerencial
	Curso de Motivação	Compromisso com o trabalho e com os resultados	Competência comum
	Curso de Relações Interpessoais, Humanas e de Trabalho	-	Não foi possível avaliar o tipo de competência trabalhada neste curso
<b>Línguas</b>	Curso de Libras Básico	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Curso de Espanhol Básico	-	Não foi possível avaliar o tipo de competência trabalhada neste curso
	Curso de Espanhol Intermediário	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Curso de Inglês Básico	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
<b>Pesquisa</b>	Laboratório de práticas qualitativas: usos e práticas com o software Nvivo	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Curso de Redação de Artigos Científicos: da Teoria à Prática	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
<b>Saúde e Qualidade de Vida</b>	Seminário de Preparação à Aposentadoria	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Curso de Preparação para a Aposentadoria	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Curso de Primeiros Socorros: a Atuação no Suporte Básico de Vida	Possuir visão sistêmica	Competência comum
	Curso de Promoção da Saúde do Servidor	Analisar os ambientes de trabalho com intuito primordial de reduzir os riscos ambientais, evitando acidentes e doenças ocupacionais.	Competência comum
	Curso de Segurança do Trabalho	Possuir visão sistêmica	Competência comum
	Semana do Servidor Público	-	De acordo com a ementa apresentada não foi identificada competência desenvolvida

	Treinamento de Prevenção e Combate a Incêndios - TPCI	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Conversando sobre o Trabalho	-	De acordo com a ementa apresentada não foi identificada competência desenvolvida
<b>Valorização e Respeito à Diversidade</b>	Curso de Combate ao Racismo Institucional	- Respeitar as diversidades das pessoas - Relacionamento interpessoal	Competência organizacional e Competência comum
	Curso de Respeito à Diversidade	- Respeitar as diversidades das pessoas - Relacionamento interpessoal	Competência organizacional e Competência comum

Fonte: adaptado pelo autor, de PAC/UFSM 2018

No que tange ao ano 2018, 64 cursos de capacitação foram previstos no PAC divididos em 12 áreas de conhecimento: Administração Pública, Aplicativos e Sistemas, Comunicação, Ensino, Específico, Extensão, Gestão da informação, Gestão de Pessoas, Línguas, Pesquisa, Saúde e Qualidade de Vida, Valorização e Respeito a Diversidade, enquanto no ano de 2019 a quantidade de cursos previstos, bem como sua divisão em áreas de conhecimento, foi um pouco menor, totalizando 51 cursos relacionados em 10 áreas de conhecimentos a saber: Administração Pública, Comunicação, Ensino, Gestão da Informação, Gestão de Pessoas, Línguas, Pesquisa, Respeito a diversidade, Saúde e Qualidade de Vida e Valorização.

Quadro 15 - Análise das competências dos cursos de capacitação 2019

Área	Curso	Tipo de competência	Classificação da competência(s) desenvolvida(s) no curso de capacitação
<b>Administração Pública</b>	1º Seminário de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controle Interno	Conhecer as técnicas de gestão (planejamento, organização, direção, controle, avaliação)	Competência gerencial
	Capacitação em Orçamento Público – Conceitos básicos e execução no SIE	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Capacitação em Planejamento Acadêmico	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Ciclo da Contratação Pública	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica

	Gestão de Riscos e Controles Internos	Conhecer as técnicas de gestão (planejamento, organização, direção, controle, avaliação)	Competência gerencial
	Gestão Estratégica para a Administração Pública	Conhecer as técnicas de gestão (planejamento, organização, direção, controle, avaliação)	Competência gerencial
	Gestão por Processos – Nível Intermediário	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Oficina de Gestão de Riscos	Conhecer as técnicas de gestão (planejamento, organização, direção, controle, avaliação)	Competência gerencial
	Seminário de Gestão e Fiscalização de Contratos	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Seminário de Recepção e Integração Institucional	Possibilitar o desenvolvimento dos seus servidores	Competência organizacional
<b>Comunicação</b>	Comunicação Institucional na UFSM: Planejamento e Assessoria de Imprensa	Comunicar-se na forma oral e escrita com clareza e objetividade	Competência específica
	Dicção e Oratória	-	Não foi possível avaliar o tipo de competência trabalhada neste curso
	Dicção e Oratória para uma Comunicação de Excelência	Comunicar-se na forma oral e escrita com clareza e objetividade	Competência específica
	Redação Oficial	Redigir textos e documentos, com clareza e objetividade, em conformidade com as normas gramaticais e de redação adequadas, utilizando editor de texto	Competência específica
<b>Ensino</b>	Capacitação para Instrutores de Cursos EAD	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Capacitação para Instrutores de Cursos Presenciais	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Como utilizar o Ambiente Virtual de Aprendizagem Moodle como Ferramenta de Apoio às Aulas Presenciais	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Docência e Didática no Ensino Superior	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Formação e Desenvolvimento Pessoal e Profissional Docente - Módulos I e II	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica

	<i>Google for Education</i>	-	Não foi possível avaliar o tipo de competência trabalhada neste curso
	III Ciclo de Palestras sobre Docência na Universidade	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Metodologias de Ensino e Aprendizagem	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Redação de Artigos Científicos	-	Não foi possível avaliar o tipo de competência trabalhada neste curso
	Sala de Aula Invertida	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
<b>Gestão da Informação</b>	Gestão de arquivos, documentos digitais e Processo Eletrônico Nacional – PEN da UFSM	Possuir visão sistêmica	Competência comum
<b>Gestão de Pessoas</b>	Capacitação sobre o Programa de Avaliação de Desempenho Funcional dos Servidores TAEs	Conhecimento técnico da área de gestão de pessoas	Competência gerencial
	Tópicos de Gestão de Pessoas	-	Não foi possível avaliar o tipo de competência trabalhada neste curso
	Encontro sobre Concurso e Seleção Pública para Docente da Carreira de Magistério Superior e da Carreira de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Encontro sobre Concurso e Seleção Pública para Docente – Magistério Superior	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Lidere – Programa de Desenvolvimento de Gestores da UFSM	- Ser líder - Saber lidar com pessoas	Competência gerencial
	Palestra – Reflexões sobre o papel da Liderança na Gestão de Universidades Públicas	-	Não foi possível avaliar o tipo de competência trabalhada neste curso
	Ressignificando a Motivação	Compromisso com o trabalho e com os resultados	Competência comum
<b>Línguas</b>	Espanhol - Nível Iniciante - Módulos I e II	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica

	Inglês Básico - Módulo I	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Inglês Básico - Módulos I e II	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Libras – nível básico	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
<b>Pesquisa</b>	Importação para Pesquisa Científica na UFSM	-	Não foi possível avaliar o tipo de competência trabalhada neste curso
	Redação de Artigos Científicos: da teoria à prática	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
<b>Respeito a Diversidade</b>	Combate ao Racismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeitar as diversidades das pessoas</li> <li>- Relacionamento interpessoal</li> </ul>	Competência organizacional e competência comum
	Feminismos e Questões de Gênero no Ambiente de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeitar as diversidades das pessoas</li> <li>- Relacionamento interpessoal</li> </ul>	Competência organizacional e competência comum
	Formação para Inclusão Educacional	Respeitar as diversidades das pessoas	Competência organizacional
<b>Saúde e Qualidade de Vida</b>	Capacitação de Formação de Agentes da Gestão Ambiental na UFSM	Analisar os ambientes de trabalho com intuito primordial de reduzir os riscos ambientais, evitando acidentes e doenças ocupacionais.	Competência organizacional
	Capacitação de Manipuladores de Alimentos dos Restaurantes Universitários da UFSM	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Curso de Preparação para Aposentadoria	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Curso de Promoção à Saúde do Servidor	Analisar os ambientes de trabalho com intuito primordial de reduzir os riscos ambientais, evitando acidentes e doenças ocupacionais.	Competência comum
	Primeiros socorros (Suporte Básico de Vida)	Possuir visão sistêmica	Competência comum

	Saúde Mental	Analisar os ambientes de trabalho com intuito primordial de reduzir os riscos ambientais, evitando acidentes e doenças ocupacionais.	Competência comum
	Segurança em Laboratórios	Procurar desenvolver-se por meio da capacitação	Competência específica
	Segurança no Trabalho	Possuir visão sistêmica	Competência comum
	Treinamento de Prevenção e Combate a Incêndios - TPCI	Possuir visão sistêmica	Competência comum
<b>Valorização</b>	Semana do Servidor Público 2019	-	De acordo com a ementa apresentada não foi identificada competência desenvolvida

Fonte: adaptado pelo autor, de PAC/UFSM 2019

Durante o processo de análises das ementas, tanto os cursos ofertados no ano de 2018 quanto aqueles ofertados no ano de 2019, houve casos em que não foi possível analisar a provável competência trabalhada nos mesmos, pelo motivo de não se ter acesso a ementa do curso durante a coleta de dados, ou pelo fato desta não constar na descrição do curso ou ainda pelo fato do mesmo ter sido relacionado no PAC do respectivo ano, mas por algum motivo o curso acabou não sendo realizado. Para esses casos, no campo destinado a análise do tipo de competência foi identificado com “Não foi possível avaliar o tipo de competência trabalhada neste curso”. Além disso, em alguns cursos realizados constava apenas a definição do seu objetivo geral ao invés da ementa, dessa forma a análise da provável competência trabalhada se deu com base neste termo. Ainda, como critério norteador para a elaboração das análises das ementas dos cursos, foi utilizado os termos da classificação das competências validadas pela UFSM, no qual estão divididas entre competências organizacionais, comuns, gerenciais ou específicas.

Na seção seguinte, será demonstrada a apuração da compatibilidade dos resultados obtidos na análise das competências estabelecidas no PDI com as competências desenvolvidas nos cursos de capacitação desenvolvidos pela UFSM.

#### 4.4 COMPATIBILIDADE DAS COMPETÊNCIAS ESTABELECIDAS NO PDI DA UFSM COM AS COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS NOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO

Este tópico visa descrever a relação da compatibilidade entre as competências estabelecidas no PDI 2016-2026 com as competências apuradas nos cursos de capacitação ofertados pela UFSM nos anos de 2018 e 2019. A partir deste comparativo, será possível verificar se a UFSM está conseguindo cumprir com seu propósito estratégico de modernização administrativa e organizacional no que tange ao desenvolvimento de competências.

Torna-se importante ressaltar, que a implantação do atual modelo de Gestão por Competências na UFSM foi estabelecida em 4 fases. Na primeira foram definidas as competências organizacionais, na segunda fase as competências comuns, na terceira as gerenciais e por último, ainda em desenvolvimento, o levantamento das competências específicas, a qual está sendo realizada pela equipe responsável diretamente nas unidades de trabalho da instituição. Após a conclusão de todas as fases da implantação do modelo, a UFSM consolidará um dos objetivos estratégicos mais importante do seu projeto de Modernização Administrativa no qual a Gestão por competências vem a ser um dos seus pilares principais.

Com relação ao PDI, 7 desafios institucionais foram projetados, dentre os quais o desafio “Modernização e Desenvolvimento Organizacional”, destaca a Gestão por Competências como uma das diretrizes da política de gestão de pessoas da instituição. A gestão de pessoas por sua vez tem o papel, no âmbito das organizações públicas, de promover o desenvolvimento do seu quadro de servidores, visando torná-los aptos a prestar serviços de qualidade que a sociedade requer, bem como em alcançar os resultados institucionais por meio da busca do alinhamento entre as competências da instituição com as competências pessoais existentes ou adquiridas. O PDI menciona ainda, dentre outros, que a Gestão por Competências implica em identificar e desenvolver competências desejáveis ou necessárias e desenvolvê-las.

No que diz respeito ao alinhamento das competências pretendidas no PDI, que é “Desenvolver as competências gerenciais, técnicas e de liderança necessárias para manter um nível de excelência”, e a análise das competências desenvolvidas por meio dos cursos de capacitação ofertados pela UFSM em 2018 e 2019, pôde-se afirmar que esta compatibilidade demonstrou não estar sendo atendida na sua totalidade, visto serem estas competências que refletem a intenção estratégica da universidade.

Isso porque, com base nas análises das competências trabalhadas nos cursos, percebeu-se por exemplo, que em dois anos apenas 07 cursos trabalharam o desenvolvimento de competências gerenciais e/ou de liderança, número este muito baixo diante do tamanho da

instituição/quantidade de servidores. Quanto as competências técnicas mencionadas no PDI, vários cursos ofertados vêm trabalhando estas, as quais são definidas como competências específicas, conforme demonstrou os quadros 14 e 15.

Entretanto, apesar de alguns cursos trabalharem competências técnicas/específicas, gerenciais ou de liderança, não é possível afirmar que estas estão resultando em melhorias ao servidor ou ao seu ambiente de trabalho. Isso se deve principalmente pelo fato de que as propostas de cursos de capacitação na universidade são originadas a partir do LNC ou seja, da demanda dos próprios servidores, o que nem sempre condiz com as demandas da universidade.

Um exemplo de evento promovido pela UFSM que poderia ter sido melhor aproveitado, no sentido de contribuir para o desenvolvimento de competências dos servidores, foi o intitulado “semana do servidor público” previsto no PAC dos anos de 2018 e 2019. Nesses dois eventos, foram promovidas atividades de recreação, oficinas de artesanatos para confecção de porta agulhas e botões, oficinas para confecção de guirlandas de natal, sessão de filmes, sessão no Planetário da UFSM, tarde de jogos, tour pelo campus entre outros. Esses eventos necessitam ser repensados pela UFSM, pois quando analisados sob o ponto de vista estratégico, poderia ser aberto espaço para promover atividades que venham contribuir para a modernização e desenvolvimento da instituição ou que pelo menos parte do tempo seja destinado a isso.

Assim, tendo em vista os cursos ofertados no ano de 2018 pela PROGEP e de acordo com a ementa, apenas o Lidere conseguiu promover o desenvolvimento de competências gerenciais ou de liderança na instituição. Nos cursos ofertados em 2019, 06 propuseram desenvolver essas competências, sendo eles: 1º Seminário de Governança, integridade, Gestão de Riscos e Controle interno; Gestão de Riscos e controles internos; Gestão estratégica para a Administração Pública; Oficina de Gestão de Riscos; Capacitação sobre o programa de avaliação de Desempenho Funcional dos servidores TAES e o Lidere.

Com relação as competências comuns, estas foram constatadas em 10 cursos, divididos em 07 áreas de conhecimento em 2018 e 09 cursos em 04 áreas no ano de 2019. As competências organizacionais foram trabalhadas em 06 cursos divididos em 03 áreas de conhecimento em 2018 e 05 cursos em 03 áreas de conhecimento em 2019.

A expectativa é que após a conclusão da fase do mapeamento das competências específicas de todas as unidades de trabalho, a UFSM consiga realizar capacitações direcionadas ao ambiente de trabalho do servidor, desenvolvendo trilhas específicas de aprendizagem de acordo com o cargo ocupado. Além disso, a PROGEP pretende usar essas informações para traçar, de acordo com o perfil ou conhecimento prévio do servidor ingressante na instituição, ou ainda aquele servidor que deseja remoção, adequá-lo as atividades da unidade

de trabalho onde o servidor for lotado. Isso ainda permitirá promover a adequação dos concursos públicos realizados pela universidade, por meio do direcionamento do conteúdo das provas aplicadas de acordo com as competências específicas de cada cargo.

#### 4.5 PROPOSIÇÃO DE AGENDA DE CURSOS DE CAPACITAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA UFSM

Esta seção, tem por finalidade dar atendimento ao objetivo geral deste estudo, o qual tem o intuito de propor uma agenda de cursos de capacitação para suprir a *gap* de competências necessárias aos servidores TAES da UFSM.

A proposta de desenvolver competências por intermédio da capacitação vem desde a publicação do Decreto nº 5.707/2006, colocando no topo o assunto capacitação como principal meio de desenvolvimento de competências em organizações públicas. Desse modo a Pró-Reitoria de Gestão da Pessoas da UFSM assume um papel fundamental na definição e divulgação das competências desejáveis dos servidores integrantes de sua estrutura organizacional, visando torná-los aptos a prestarem serviços de qualidade a sociedade, unindo esforços na busca dos resultados institucionais para atingimento dos objetivos previstos em seu PDI.

O principal meio, pelo qual a UFSM dispõe para desenvolver as competências em seus servidores, são os cursos de capacitação desenvolvidos pela PROGEP anualmente. Entretanto, a análise realizada das ementas desses cursos promovidos nos anos de 2018 e 2019, foi possível identificar competências que vem sendo pouco desenvolvidas por intermédio dos atuais eventos de capacitação, formando uma lacuna de competências que deixam de ser desenvolvidas aos servidores da instituição. Dentre as competências pouco desenvolvidas estão as competências gerenciais e de liderança, visto que estas são partes integrantes dos objetivos estratégicos da UFSM previstos em seu PDI.

A importância que essas competências assumem no contexto da universidade podem ser refletidas diante da complexidade na qual abarca a gestão universitária, no que tange a sua organização, seus processos e a condução de atividades e interesses de diferentes grupos, o que traz à tona muitas vezes o despreparo de ocupantes de cargos de direção ou funções gratificadas em conduzir ou mobilizar sua equipe ao atingimento de resultados com o desempenho de excelência.

As propostas de capacitações para suprir a lacuna de competências aqui mencionadas, visa apresentar a partir da exemplificação, cursos que trabalharam o desenvolvimento de

competências que são necessárias à UFSM, desenvolvidos e previstos nos Planos anuais de capacitação de outras IFES que já implementaram ou estão em fase de implementação da Gestão por Competências.

A seguir segue os cursos identificados.

<b>Nome curso/evento</b>	Trilhas de aprendizagem para Gestão Pública
<b>Carga horária</b>	187
<b>Tipo de Competência desenvolvida</b>	Competência gerencial/liderança
<b>Ementa/objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estado e governo: abordagens teóricas do Estado contemporâneo e da burocracia. Impactos mundiais da transformação digital e o papel do estado na economia globalizada. Estrutura e funcionamento geral do sistema político brasileiro.</li> <li>- Caracterização da administração pública na contemporaneidade Visão histórica da administração Pública no Brasil. Conceitos emergentes na gestão pública: governabilidade; governança; controle social; accountability. Desafios contemporâneos da gestão pública.</li> <li>- Reconhecendo as inter-relações entre Sociedade-Estado-Regulação e suas implicações nas políticas públicas. Abordagens teórico-analíticas em políticas públicas e os desafios do processo de implementação. A abordagem dos arranjos político-institucionais. Articulação e coordenação intra e intergovernamental: interações entre atores governamentais e não-governamentais em políticas públicas. Estrutura federativa, articulação e coordenação intra e intergovernamental.</li> <li>- Coordenação intersetorial, redes de políticas públicas e governança. Introdução às abordagens teóricas de finanças públicas e orçamento. Orçamento público e seus principais instrumentos legais. Gestão orçamentária e financeira: história e sistemas orçamentários no Brasil. Mudanças introduzidas na Constituição Federal de 1988: princípios orçamentários, elaboração do orçamento, receita e despesas públicas, licitação, contratos e convênios. Diferentes formas de financiamento orçamentário e equilíbrio fiscal.</li> <li>- Estilos e atitudes de liderança. Dimensões do funcionamento das equipes. Técnicas e ferramentas para gerar equipes de alto desempenho. Dinâmica de funcionamento das equipes e principais obstáculos a mudança. Processos de comunicação e de mudança. Principais processos para sustentar uma gestão de alto desempenho. Elementos da cultura organizacional</li> <li>- Aspectos conceituais em planejamento e gestão estratégica. Referencial e planos estratégicos e processos decisórios em organizações públicas.</li> <li>- Elaboração, implementação, monitoramento e avaliação do planejamento estratégico organizacional: elaboração e acompanhamento dos indicadores e metas. Plano de desenvolvimento de competências organizacionais e digitais.</li> <li>- A questão tecnológica no mundo globalizado. Políticas de inovação tecnológica, organizacional e institucional no setor público brasileiro. A inovação como processo contínuo. Abordagens e estratégias de liderança mais indicadas em contextos de inovação.</li> <li>- Governança no Setor Público. Perspectivas da Sociedade e do Estado, da Federação, das Políticas Públicas, dos Órgãos e Entidades, das Atividades Intraorganizacionais e Inter perspectivas. Conceitos fundamentais: Teoria da Agência. Princípios, sistemas e mecanismos de governança. Práticas recomendadas de governança pública. Gestão de Riscos.</li> </ul>
<b>IFES promotora</b>	UFBA

Quadro 16 - Curso Trilhas de Aprendizagem para Gestão Pública

Fonte: adaptado pelo autor de Plano Anual de Capacitação 2019 – UFBA

<b>Nome curso/evento</b>	Motivação, liderança e desenvolvimento de equipes
<b>Carga horária</b>	16h
<b>Tipo de Competência desenvolvida</b>	Competência gerencial/liderança
<b>Ementa/objetivo</b>	Capacitar os servidores da instituição visando à melhoria no desempenho de pessoas e equipes de trabalho.
<b>IFES promotora</b>	UFMS

Quadro 17 - Curso Motivação, liderança e desenvolvimento de equipes

Fonte: adaptado pelo autor de Plano Anual de Capacitação 2019 – UFMS

<b>Nome curso/evento</b>	Gestão Estratégica de Pessoas e Planos de Carreira (parceria com Enap)
<b>Carga horária</b>	20h
<b>Tipo de Competência desenvolvida</b>	Competência gerencial (orientação estratégica)
<b>Ementa/objetivo</b>	Capacitar os servidores para reconhecerem a gestão por competências como ferramenta necessária à concretização dos objetivos estratégicos das organizações.
<b>IFES promotora</b>	UFMS

Quadro 18 - Cursos Gestão Estratégica de Pessoas e Planos de Carreira

Fonte: adaptado pelo autor de Plano Anual de Capacitação 2019 – UFMS

<b>Nome curso/evento</b>	Gestão administrativa e pedagógica das Unidades Setoriais
<b>Carga horária</b>	120h
<b>Tipo de Competência desenvolvida</b>	Competência gerencial (técnicas de gestão)
<b>Ementa/objetivo</b>	O curso tem como objetivo capacitar servidores para o exercício da gestão das unidades setoriais, oferecendo noções legais, administrativas, técnicas e pedagógicas aos servidores que assumem cargos de direção e chefias de unidades, bem como para seus substitutos eventuais.
<b>IFES promotora</b>	UFMS

Quadro 19 - Curso Gestão administrativa e pedagógica das Unidades Setoriais

Fonte: adaptado pelo autor de Plano Anual de Capacitação 2018 – UFMS

<b>Nome curso/evento</b>	Gestão por competências na Administração Pública
<b>Carga horária</b>	24h
<b>Tipo de Competência desenvolvida</b>	Competência gerencial (técnicas de gestão)
<b>Ementa/objetivo</b>	Este curso possui como objetivo elaborar a Matriz de Competências (MDC) requeridas e evidenciar as competências apresentadas; realizar o processo de Avaliação de Desempenho por Competências (ADC); estruturar o Banco de Talentos (BDT); elaborar Planos de Desenvolvimento Profissional por Competências (PDC). A ementa do curso possui os seguintes temas: O processo estratégico. Contextualização da Gestão de Pessoas na estratégia organizacional. O impacto dos Decretos Nos 5.707/2006 e 7.133/2010 na gestão de pessoas do serviço público e seus desdobramentos. O que é competência no serviço público e sua

	tipologia. O processo de implementação da gestão de pessoas por competências. Definição e classificação das competências. Estabelecimento das competências requeridas e de seu grau exigência. Mapeamento (evidenciação) das competências individuais (técnicas e comportamentais). Modelo de avaliação de desempenho com base em competências e resultados. Indicadores de desempenho. Princípios para o desenvolvimento profissional do “novo servidor público”. Treinamento X desenvolvimento profissional. Desenvolvimento profissional por meio de trilhas de aprendizagem.
<b>IFES promotora</b>	Unipampa

Quadro 20 - Curso Gestão por competências na Administração Pública

Fonte: adaptado pelo autor de Programação de ações de capacitação dos servidores 2019 – Unipampa

Essa proposta apresentou cursos que podem servir de exemplo para serem desenvolvidos na UFSM e se tornarem estratégias de aprendizagem, de modo que visem não desenvolver apenas conhecimentos, mas que ao mesmo tempo impulse os servidores para aprimorar suas habilidades e atitudes para a atividade gerencial e/ou liderança no âmbito da universidade. Além disso, a UFSM necessita buscar formas para que o desenvolvimento das competências gerenciais/liderança não seja unicamente atrelado ao processo de aprendizagem formal, devendo implementar outros meios de provocar a motivação em seus servidores, de modo que esses assumam a responsabilidade pelo seu desenvolvimento constante, o qual pode ocorrer por intermédio de uma sucessão de eventos de aprendizagem guiados pelas competências organizacionais ao longo do tempo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito do presente trabalho foi fazer uma proposta de agenda de cursos para suprir os *gaps* de competências identificados para ser desenvolvida pelo Núcleo de Educação e Desenvolvimento da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas aos servidores Técnico Administrativos em Educação da UFSM.

Para isso foram estabelecidos quatro objetivos específicos, os quais contemplam: acompanhar o procedimento da elaboração da proposta de Gestão por Competências da PROGEP/UFSM; identificar quais competências são pretendidas pelo PDI da UFSM em âmbito organizacional, gerencial, comuns e específicas; identificar quais competências estão sendo desenvolvidas por meio da análise dos cursos de capacitação promovidos pela universidade e por fim a apuração da compatibilidade entre as competências pretendidas no PDI com as competências que estão sendo desenvolvidas nos cursos de capacitação.

O referencial teórico que norteou este estudo contemplou os seguintes eixos: (i) Arcabouço jurídico das principais regulamentações da gestão de pessoas na Administração Federal, (ii) Gestão por Competências, (iii) Gestão por Competências no setor Público, (iv) Gestão por Competências e as necessidades de capacitação e (v) Competências nas instituições federais de ensino. O referencial teórico consultado, permitiu identificar o quão complexa é a implantação do modelo de Gestão por Competências, bem como a existência de poucos estudos do tema no âmbito das organizações públicas brasileiras, principalmente nas IFES, muito disso devido ao a resistência que se enfrenta para aplicar o modelo, e da dificuldade de transformar as estruturas da administração pública que são extremamente burocráticas em organizações flexíveis e adaptáveis, para torná-las capazes de suprir as necessidades de uma sociedade que está cada vez mais exigente quanto a prestação dos serviços.

Com a instituição da PNDP pelo Decreto nº 5.707/2006, houve mudanças na área de Gestão de Pessoas no serviço público, estabelecendo o desenvolvimento de competências, afim de impulsionar a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores para o exercício das funções públicas, visando uma melhoria da gestão organizacional. Por essas razões entende-se que esta dissertação, sob o ponto de vista prático, colaborou para a elaboração de um estudo de caso em uma instituição pública sob a ótica da Gestão por Competências. O estudo ainda contribui, sob a perspectiva teórica, na elaboração de uma seção com o arcabouço jurídico das principais legislações e aspectos administrativos que norteiam a implantação de um modelo de Gestão por Competências em uma IFES, podendo servir para a disseminação de conhecimento ou ainda como um guia informativo acerca do tema apresentado.

A abordagem qualitativa deste estudo de caso proporcionou a busca de diferentes fontes de informações como documentos, registros em arquivos, observação direta e observação participante durante a exploração do contexto da implantação do modelo de Gestão por Competências conduzido pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Maria.

Para dar atendimento ao primeiro objetivo específico deste estudo, no qual consistiu em conhecer e acompanhar os procedimentos de elaboração da proposta de Gestão por Competências da PROGEP/UFSM, foi utilizado a análise documental, consultas em arquivos, sistemas de informação, bem como a observação direta e a observação participante. Os achados desta etapa foram: o conhecimento das etapas realizadas para a implementação da proposta da PROGEP para a implantação da Gestão por Competências, além da identificação das competências organizacionais, comuns e gerenciais validadas pela instituição.

O segundo objetivo específico teve a finalidade de identificar quais são as competências pretendidas pela UFSM por intermédio do seu PDI. Para conhecer essas competências foi utilizado a pesquisa documental mediante análise do documento PDI 2016-2026. Análise constatou que as competências pretendidas são desenvolver as competências gerenciais, técnicas e de liderança necessárias para manter um nível de excelência.

O terceiro e o último objetivo tiveram por finalidade respectivamente analisar cada ementa dos cursos de capacitação ofertados, para saber se eles desenvolveram ou não competências. Com esses dados foi possível cumprir o quarto objetivo específico que foi apurar a compatibilidade, confrontando os resultados dessas análises com as competências estabelecidas no PDI. O resultado que se obteve foi de essa compatibilidade é atendida em parte, pois os cursos ora ofertados não são desenvolvidos com base na orientação estratégica da universidade e sim produtos originados do LNC, ou seja, da demanda dos próprios servidores, o que nem sempre condiz com as demandas institucionais. Além disso pouquíssimos cursos visaram desenvolver as competências que são vistas como estratégicas para a instituição.

Acredita-se que as contribuições que este trabalho trouxe foram principalmente na parte teórica, pois ajudou a reduzir a carência de estudos empíricos a respeito do tema Gestão por Competências no âmbito da administração pública federal, no caso uma IFES. O estudo trouxe ainda contribuições empíricas importantes, pois foi possível analisar e descrever quais são os tipos de competências que a UFSM planejou desenvolver para o atingimento de seus objetivos estratégico institucionais e quais ela vem desenvolvendo, contribuindo assim para a elaboração de um diagnóstico de sua realidade.

Quanto as limitações do estudo destacam-se as dificuldades encontradas na coleta de dados referente as ementas dos cursos de capacitação, visto que alguns cursos não possuíam ementas e não foram encontradas nos registros de documentos e arquivos, desta forma não foi possível identificar se determinado curso trabalhou ou não competências. Outra dificuldade apresentada ocorreu no momento de fazer as análises das competências desenvolvidas nos cursos, pois as interpretações são realizadas pelo próprio autor fato que necessitou bastante empenho para a finalização.

Para trabalhos futuros, indica-se a realização de um novo estudo após a finalização do mapeamento das competências específicas na UFSM, a fim de constatar se a implementação da Gestão por Competências está impactando positivamente para a concretização do projeto de modernização administrativa da instituição.



## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. spe, 2007.
- AGUIAR, L. S. **Gestão por competência no setor público**. Dissertação de Pós-Graduação Lato Sensu, Universidade Candido Mendes – Instituto A Vez do Mestre, Brasília, DF, Brasil, 2015.
- AMARAL, R.M. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. **XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, 2009. Disponível em: [http://200.136.214.89/nit/refbase/arquivos/amaral/583\\_Amaral.pdf](http://200.136.214.89/nit/refbase/arquivos/amaral/583_Amaral.pdf). Acesso em: 05/08/2017.
- AYRES, S. M. P. M.; SILVA, A. B. Sistema de Capacitação Baseado em Competências – SCBC: uma contribuição para a teoria e a prática da gestão por competências no âmbito das IFFES. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO - EnGPR, 4., 2013, Brasília. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.
- ASSIS, César Augusto; MEDEIROS, Bárbara Novaes; MONTEZANO, Lana; OLIVEIRA, Mascarenhas D.; PINHEIRO, Andressa Oliveira. Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, Rio de Janeiro, v.13, n.34, p 2766-2792/janeiro/Abril-2019. Disponível em: <<https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/2563>>. Acesso em: 01 julho 2019.
- ANPAD. Objetivos do SPELL: **Scientific Periodicals Eletronic Library**. Disponível em: <http://www.spell.org.br/sobre/objetivos>. Acesso em 10 de outubro de 2019.
- BANDEIRA, E. L.; ARRUDA, H. R.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, p. 86-103, 2017. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i4.1051>
- BASSAN, F.V. **O processo de implementação da Gestão por Competências na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM): análises e diretrizes**. 2019. 212 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2019.
- BARBOSA, Maria D. F. Nóbrega; SOUSA, Maria G. T. D. 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. REUNIR: **Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, 8(3), p.31-46, 2018. Disponível em: <<http://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/828>>. Acesso em: 06 julho 2019.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. (L. A. Reto e A. Pinheiro Trad.). Lisboa: Edições 70, 2002.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. São Paulo: Editora Campus, 2001.

BERGUE, S. T. (2014). **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas. 302 p.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão baseada em competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília – UNB, 1999.

BRANDÃO, H.P. **Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>>. Acesso em: 12 out. 2018.

BRANDÃO, Hugo Pena... [et. al]. 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, 42(5):875-98, Set./Out. 2008. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5.pdf>>. Acesso em 10 Dez. 2018.

BRANDÃO, Hugo Pena et al. Gestão de Desempenho por Competências: integrando a gestão por competências, o Balanced Scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 42 (5): 875-898, setembro/outubro 2008. ISSN 0034-7612.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001.

BRASIL. **Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n° 8.112, de 11 de dezembro de 1990. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm)>. Acesso em: 10 nov. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional**. Brasília, DF, 2007. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 03 ago. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia para Gestão da Capacitação por Competências nos Órgãos da Administração Pública Federal**. 2012.

Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-porcompetencias\\_2.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-porcompetencias_2.pdf)>. Acesso em: 01 março. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos – SPI. **Indicadores de Programas: Guia Metodológico**, Brasília: MP, 2010. 128 p. Disponível em:< <http://www.economia.df.gov.br/wp-content/uploads/2017/12/Guia-Metodol%C3%B3gica-Indicadores-de-Programas.pdf>> . Acesso em: 15 jun. 2018.

BRASIL, Felipe Gonçalves; CEPEDA, Vera Alves; MEDEIROS, Tiago Batista. O DASP e a formação de um pensamento político-administrativo na década de 1930 no Brasil. **Revista TAP**. V. 09, n. 1, 2014.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, p. 5-42, jan./abr. 1996. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1734/1/1996%20RSP%20ano.47%20v.120%20n.1%20jan-abr%20p.07-40.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

CAMÕES, M. R. S. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2013. 200 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2013.

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 66, n. 3, p. 371-394, jul./set. 2015. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/574>>. Acesso em: 13 jul. 2018.

CARBONE, P.P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CARBONE, P. P.; TONET, H. C.; BRUNO, J. R. S.; SILVA, K. I. B. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

CARVALHO, A. I. et al. **Escola de Governo e Gestão por Competências: Mesa Redonda de Pesquisa e Ação**. Brasília: ENAP, 2009.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 14 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2005.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 176 p

CARNEIRO, Margareth F. Santos. **Gestão Pública: O papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da Gestão Pública**. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2010.

CHOUHAN, V. S.; SRIVASTAVA, S. Understanding Competencies and Competency Modeling: A Literature Survey. **Journal of Business and Management**, v. 16, n. 1, p. 14-22, jan. 2014.

CINTRA, L. P.; OLIVEIRA, J. B.; BARBOSA, A. C. Q.; FRANCO, D. ; Recursos Humanos, Competências e Desempenho: (Im)Possível Articulação em Fundação de Minas Gerais. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 4, p. 27- 44, 2017.  
<http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2017V16N4ART4128>

CODA, R. **Competências comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2016.

COSTA, Thiago Dias; MATOS, Kilma Carneiro da Silva; ROWE, Diva Ester Okazaki. Gestão por competências na Administração Pública: avaliação de necessidades de capacitação com base na lacuna de competências individuais na secretaria de gestão de pessoas da UNIVASF. In: **XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, 2017. Disponível em:  
<[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181104/101\\_00118.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181104/101_00118.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 18 jun. 2019.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DE FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. **Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**, p. 97-113, 2005.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências: *In*: DUTRA, J. S. (org). **Gestão por Competências**, São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**. V.4, n.1, p.161-176, jan./abr. 2000.

FEVORINI, Fabiana Bittencourt, SILVA, Rogerio Tadeu, CREPALDI, Ana Maria. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. In: **Revista conbrad**, 2014. Disponível em:  
<http://www.revistaconbrad.com.br/editorial/index.php/conbrad/article/download/130/35>  
Acesso: março/2019.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.306 p

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3º Ed. – 6º reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552001000500010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000500010)>. Acesso em: 01 abr. 2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Apostila. Fortaleza: UEC, 2002

FREITAS, Isa A.; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. In: BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação no trabalho*. Brasília: UnB, 2005.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Plano Anual de Capacitação dos servidores da UFMS 2018**. Mato Grosso do Sul, 2018. Disponível em: <[https://progep.ufms.br/files/2018/02/SEI\\_UFMS-compilado-IS-e-Plano.pdf](https://progep.ufms.br/files/2018/02/SEI_UFMS-compilado-IS-e-Plano.pdf)>. Acesso em: 06 jun. 2020.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Plano Anual de Capacitação dos servidores da UFMS 2019**. Mato Grosso do Sul, 2019. Disponível em: <<https://progep.ufms.br/files/2019/03/Plano-anual-de-capacitacao%20C3%A7%20C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2020.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIUDICE, R.C. Desafios da gestão de pessoas por competências na Administração Pública Federal Brasileira. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**, Brasília, v. 2, nº 2, 2012, p. 188-204.

**Guia da Gestão da Capacitação por Competências**, 2012. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias\\_2.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf)>. Acesso em: 15 Abr. 2019.

GUIMARÃES, T. A. Nova Administração Pública e Abordagem da Competência, **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, p. 125-40, 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284>>. Acesso em: 15 abr.2019

HONDEGHEM, Annie; HORTON, Sylvia; SCHEEPERS, Sarah. Modelos de gestão por competência na Europa. **Revista do Serviço Público**. Brasília 57 (2): 241-258, abr. – jun. 2006.

LANDFELDT, I. M. P. **Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais: análise de modelos, aspectos que influenciam sua adoção e respectivos impactos**. 2016. 134 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, GO, 2016.

LANDFELDT, I. M. P.; ODELIUS, C. C. Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO - EnGPR, 6., 2017, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2017.

LAPOLLI, J. **Mapeamento de competências: uma ferramenta para a gestão de pessoas utilizando a abordagem da teoria geral de sistemas**. 2010a. 162 fs. Dissertação (Mestrado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2010.

LAUREANO, R.J. **Desafios da gestão por meio das ações de capacitação na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2012. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: UFSC, 2012.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003

LE BOTERF, G. **De la compétence: essai sur un attracteur étrange**. Paris: Editions d'Organizations, 1994.

LE BOTERF, G. **De la compétence: essai sur un attracteur étrange**. In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LEME, Rogério. **Aplicação pratica de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados e treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMA, D. M. S.; MELO, J. A. M. Modelo de gestão por competências: um estudo de caso em um órgão público federal sobre os fatores que afetam a implantação deste modelo. **Revista Gestão Industrial**, v. 13, n. 4, 26-49, 2018.  
<https://revistas.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/7461/4768>

MADUREIRA, C. A formação profissional contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações. **Revista de Administração Pública**, v. 39, n. 5, p. 1109-1135, 2005.

MARINI, Caio. Gestão de pessoas e a abordagem do governo matricial: o papel das escolas de governo no alinhamento estratégico da arquitetura governamental. **Revista eletrônica sobre a reforma do estado**, Salvador, n. 2, jun./ago. 2005. 15 p.

MARKIDES, C. C.; WILLIAMSON, P. J. **Related diversification, core competences and corporate performance**. *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue Summer), p. 149-165, 1994.

MARQUES, F. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília: DDG/ENAP, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf>>. Acesso em: 07 abril. 2019.

MARTINS, Luciano. **Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral**. **Cadernos ENAP**. Brasília: ENAP, 1997.

MATOS, K. C. S.; COSTA, T. D.; ROWE, D. E. O. **Gestão por Competências na Administração Pública: avaliação de necessidades de capacitação com base na lacuna de competências individuais na Secretaria de Gestão de Pessoas da UNIVASF**. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 17., 2017, Mar del Plata (Argentina). **Anais...** Mar del Plata: Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2017.

McCLELLAND, D. C. **Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”**. *American Psychologist*, Washington, v. 28, n. 1, p. 1-14, jan. 1973.

MELLO, M. L. B. C.; AMÂNCIO FILHO, A. **A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz**. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 3, p. 613-636, 2010.

MELLO, S. P. T.; FONSECA, D. W. T.; SANTOS, A. C. **Análise bibliométrica da produção científica sobre competências e gestão por competências nos Encontros de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR-ANPAD**. V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, **Anais**, Salvador, BA, Brasil, p. 1-16, 2015.

MELLO, Simone Portella Teixeira de; SILVA, Francielle Molon da. **A Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro**. **XXXVII Encontro da ANPAD**, 2013.

MENDES, Mônica Scóz; TOSTA, Kelly Cristina B. Tonani. **Competências requeridas às chefias intermediárias da PRODEGESP/UFSC: do mapeamento à capacitação**. **REAd. Rev. eletrôn. adm.** (Porto Alegre) vol.25 no.1 Porto Alegre jan./abr. 2019 Epub 29-Abr-2019. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112019000100083&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112019000100083&lng=pt&tlng=pt)>. Acesso em: 04 julho 2019.

MONTEZANO, L. **Diagnóstico de competências profissionais considerando fatores que influenciam sua expressão**. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF. Brasil, 2016.

MONTEZANO, L., MEDEIROS, B. N., PINHEIRO, A. O., & OLIVEIRA, C. A. A. M. de. (2018). **Percepção de Servidores de uma Organização Pública Federal Quanto à Implantação da Gestão por Competências**. **Gestão e Sociedade**, 13(34).

<https://doi.org/10.21171/ges.v13i34.2563>

MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C.. **Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso**. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 4, p. 575-602, 2016.<<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/514>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

MOURAO, L.; PORTO, J. B.; PUENTE-PALACIOS, K.. Construção e evidências de validade de duas escalas de percepção de desenvolvimento profissional. **Psico-USF**, Itatiba , v. 19, n. 1, p. 73-85, Apr. 2014

MUNCK, L.; GALLELI, B. Avanços e desafios da conceituação e operacionalização das competências organizacionais em 15 anos de produção científica internacional. **REGE**, São Paulo, v. 22, n. 4, p. 525- 544, out./dez. 2015. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/111506>>. Acesso em: 01 maio. 2019.

NISEMBAUM, Hugo. **A Competência Essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

OCDE. (2010). **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo**. Relatório. Brasília: OCDE. 337 p.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B. Gestão de Pessoas por Competências nas IFES: Entendendo os Vínculos entre a Legalidade e a Realidade. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO - EnGPR, 3., 2011, João Pessoa. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B.; CAVALCANTE, K. O. O Sistema de Gestão de Pessoas por Competências na Universidade Federal de Goiás: “Sonho de uma Realidade” ou “Realidade de um Sonho”? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

PANTOJA, M.J. **Gestão por competências**. Brasília: Enap, 2015. 189 p.

PANTOJA, M. J.; IGLESIAS, M. (2013). Mapeamento de competências em diferentes tipologias na administração pública federal. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6. Brasília/DF. **Anais...** Brasília, DF: CONSAD. Disponível em: <<http://banco.consad.org.br/handle/123456789/867>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (Org.) **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/514>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

PAZ, L.M.C.O.; **Gestão de competências no setor público**: competências comuns a gestores de organizações públicas federais. Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília – Brasília, 2009.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. da. As competências gerenciais nas Instituições Federais de Educação Superior. **Cadernos Ebape.Br**, Rio de Janeiro, v. 9, p. 627-647, jul. 2011.

PEREIRA, G. C.; MARRA, A. V. Competências Individuais dos Assistentes em Administração. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 41., 2017, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2017.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Reforma do Estado para a Cidadania**: A nova política de recursos humanos. S. Paulo: Editora, v. 34, n. 1998, p. 167-279, 1998.

PERSEGUINO, S. A.; PEDRO, W. J. A. 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: 01 julho. 2019.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por Competências em Organizações de Governo**. Brasília: ENAP, 2005.

RABAGLIO, Maria Odete. **Avaliação por Competência: ferramenta de remuneração ou de desenvolvimento?** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010. 144p.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. **O servidor público no mundo do trabalho do século XXI**. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013.

ROCHA-PINTO, Sandra da; PEREIRA, Cláudio; COUTINHO, Maria Teresa; JOHANN, Silvio Luiz. **Dimensões Funcionais da Gestão com Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006

ROMANO, J. M. T. **Benchmarking para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás**: Multicasos. 2016. 320 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Alves Faria, Goiânia, GO, 2016.

RUAS, R. **Gestão por Competências**: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. (Org.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005. Cap. 2.

RUAS, R.L. et al. Gestão por Competências: revisão de trabalhos acadêmicos no Brasil no período de 2000 a 2008. In: XXXIV EnANPAD, **Anais...**, Rio de Janeiro, 2010.

RUAS, R. L.; RAUPP, D. R.; BECKER, G. V.; PEGORINI, G. A Dinâmica das Competências Organizacionais e a Contribuição da Aprendizagem: um Estudo de Caso no Setor Bancário. **Revista ALCANCE Eletrônica**, v. 21, n. 04, p. 612-649, out./dez. 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/34760/a-dinamica-das-competencias-organizacionais-e-acontribuicao-da-aprendizagem--um-estudo-de-caso-no-setor-bancario>>. Acesso em: 05 março. 2019.

SANO, H.; ABRUCIO, F. L. Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. **Revista de Administração de Empresas, São Paulo**, v. 48, n. 3, p. 64-80, set. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902008000300007&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902008000300007&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 09 set. 2018.

SCHIKMANN, R. (2010). **Gestão Estratégica de Pessoas**: Bases para concepção do curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. ENAP. Brasília.

SILVA FILHO, A. I. Mapeamento de Competências: novas direções para a prática em organizações. In: XXXV Encontro da ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2011.

SILVA, F. L. S.; MARIN, P. Gestão de pessoas no governo de Luiz Inácio da Silva (Lula): Análise das políticas desenhadas e implementadas e de sua relação com o modelo de gestão

pública do governo federal. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6, 2013, Brasília. **Anais...** Curitiba: Gerência Executiva da Escola de Governo, 2013.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T.; TORRES, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 4, p. 685-693, 2013.

SILVA, L. M. da. **Diagnóstico de Competências Profissionais Considerando Fatores Que Influenciam sua Expressão**. 2016. 213 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

SOUZA, D. A.; PAIXÃO C. R.; SOUZA, E. A. B. **Benefícios e Dificuldades Encontradas no Processo de Seleção de Pessoas: Uma Análise do Modelo de Seleção por Competências, sob a Ótica de Profissionais da Área de Gestão de Pessoas**. *Gestão & Regionalidade*, v. 27, p. 45-58, 2011.

SOUZA, Stefani D.; SOUZA, Irineu Manoel D.. A implantação da gestão por competência nos termos do Decreto n.º 5.707/2006 na Universidade Federal de Santa Catarina. In: **Revista de Administração da UNIMEP**, 2018. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/login?source=%2Fojs%2Findex.php%2Fregen%2Feditor%2FsubmissionEditing%2F1177>. Acesso em: 10 jun. 2019.

SPENCER JR., L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley, 1993.

TEIXEIRA FILHO, A. R. C.; ALMEIDA, D. R. Gestão por competências: mapeamento de competências na Universidade Federal da Bahia. In: **Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, 14., 2014. Santa Catarina. **Anais...** Santa Catarina: CIGU, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/131380/201422.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 05 jun. 2019.

TEIXEIRA FILHO, A. R. C.; ALMEIDA, D. R. Gestão por Competências: Mapeamento de Competências na Universidade Federal da Bahia. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO - EnGPR, 5., 2015, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Plano Anual de Capacitação 2019**. Bahia, 2019. Disponível em: <[https://capacitar.ufba.br/sites/capacitar.ufba.br/files/pac\\_2019.pdf](https://capacitar.ufba.br/sites/capacitar.ufba.br/files/pac_2019.pdf)>. Acesso em: 08 jun. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Sistema de Gestão de Desempenho por Competências**. 2015. Disponível em: <<http://www.progep.ufpb.br/progep/contents/documentos/diversos/manual-sgdcom.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. **Programação de Ações de Capacitação dos Servidores-2019**. Bagé, 2019. Disponível em: <[https://sites.unipampa.edu.br/consuni/files/2019/04/res-231\\_2019-programacao-de-acoes-de-capacitacao-dos-servidores-2019.pdf](https://sites.unipampa.edu.br/consuni/files/2019/04/res-231_2019-programacao-de-acoes-de-capacitacao-dos-servidores-2019.pdf)>. Acesso em: 08 jun 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Relatório de Gestão do Exercício de 2017**. Natal, 2017. Disponível em: <<http://www.ufrn.br/resources/documentos/relatoriodegestao/RelatoriodeGestao2017.pdf>>. Acesso em: 29 jun. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Gestão por Competências na UFSM**. Santa Maria, 2018. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/gestao-por-competencias-na-ufsm/>>. Acesso em: 07 jan. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Plano Anual de Capacitação 2018**. Santa Maria, 2018. Disponível em: <[https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/341/2018/10/Plano-Anual-de-Capacita%C3%A7%C3%A3o\\_2018.pdf](https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/341/2018/10/Plano-Anual-de-Capacita%C3%A7%C3%A3o_2018.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Plano Anual de Capacitação 2019**. Santa Maria, 2019. Disponível em: <[https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/341/2019/05/Plano-Anual-de-Capacita%C3%A7%C3%A3o\\_2019\\_OK.pdf](https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/341/2019/05/Plano-Anual-de-Capacita%C3%A7%C3%A3o_2019_OK.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Plano de Gestão (2018-2021)**. Santa Maria, 2018. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/proplan/images/gestao/pg-2018-2021.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2016-2026)**. Santa Maria, 2016. Disponível em: <<http://pdi.ufsm.br/images/DocPDI/00- DocumentoPDI-TextoBaseCONSU.pdf>>. Acesso em: 07 jan. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Relatório do Levantamento de Necessidades de Capacitação dos Servidores Técnico-Administrativos e Docentes da UFSM**. Santa Maria, 2017. Disponível em: <[https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/wp-content/uploads/sites/341/2018/08/RELATORIO-FINAL\\_2016.pdf](https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/wp-content/uploads/sites/341/2018/08/RELATORIO-FINAL_2016.pdf)>. Acesso em: 05 jan. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Relatório do Levantamento de Necessidades de Capacitação dos Servidores Técnico-Administrativos e Docentes da UFSM**. Santa Maria, 2018. Disponível em: <[https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/341/2019/04/RELATORIO\\_FINAL\\_2018.pdf](https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/341/2019/04/RELATORIO_FINAL_2018.pdf)>. Acesso em: 07 mar. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Plano Anual de Capacitação para Servidores da UFTM 2017**. Uberaba, 2017. Disponível em: <<http://sistemas.uftm.edu.br/integrado/?to=N29zTFVkdGh2bjcyeC9odGFISIRIRGthNjZ1VWY5Z1N1blFtdTJLUnFmbDdkU0V1YzVvZEtjbkZhTyt2UFBaeXRFSnpFbEMweitJNWV6NXR3RWZBVGE2T2dYMityc3JqbVp5UitkT3Z4LzFiNFNtNHdwU2ZNRTQ0R3RCVURje nluR0hnVzE4Ynd2T0psYkdwZfJUeHRpTXBUQmVDVFNyM1FZZFM1Mzd4VHpbWXB oQXF1eVJObzV5b1RuOVlaL2lI>>. Acesso em: 07 julho. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ. **Minuta do Documento Indutor - Plano de Desenvolvimento Institucional da UFOPA (2017-2023)**. 2017. Disponível em:

<[http://www.ufopa.edu.br/pdi/public/uploads/arquivos/documento\\_indutor\\_-\\_gts.pdf](http://www.ufopa.edu.br/pdi/public/uploads/arquivos/documento_indutor_-_gts.pdf)>. Acesso em: 20 junho. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ. **Aditamento ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UFOPA (2012-2016)**. Santarém, 2015. Disponível em: <<http://ufopa.edu.br/media/file/site/procce/documentos/2018/5d5e816766817dea82aff49b950491fc.pdf>>. Acesso em: 20 junho. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. **Unipampa implementa projeto de Gestão por Competências e divulga Relatório de Conformidade Legal de junho**. Disponível em: <<http://novoportal.unipampa.edu.br/novoportal/unipampa-implementa-projeto-de-gestao-por-competencias-e-divulga-relatorio-de-conformidade-legal-de>>. Acesso em: 18 julho.2019.

VASCONCELOS, F. C. Racionalidade, Autoridade e Burocracia: as bases da Definição de um Tipo Organizacional Pós-Burocrático. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2002, Recife. **Anais...** Recife: ENEO, 2002.

VIEIRA, Fernando de Oliveira; MACHADO, Dyuliana Maria Garcia Soares. A Abordagem da Gestão por Competência para alocação de pessoal em Organizações Públicas. **Anais VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. ISSN 1984-9354. Agosto de 2011. Disponível: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0328\\_1754.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0328_1754.pdf). Acesso em 03 de abr. de 2019.

WAHRLICH, B. M. S. Classificação de cargos e implantação do sistema do mérito: a lei do reajustamento de 1936, suas origens, conteúdo e primeiras repercussões. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, p. 7-46, jul./set. 1976. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6098/4729>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2º Edição. Porto Alegre: Bookman, 2000.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. Eric Roland René Heneault (Trad.). São Paulo: Editora Senac, São Paulo, 2003.

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL "EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS". **Anais...** Rio de Janeiro: Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

## **APÊNDICE A - LISTA DE COMPETÊNCIAS OBTIDAS A PARTIR DO ESTUDO BIBLIOMÉTRICO**

- Conhecer suas próprias limitações
- Saber lidar com pessoas
- Saber ouvir (respeitar a opinião do outro, sem impor a sua)
- Saber acolher (ser receptivo)
- Aprender com as mudanças
- Respeitar as diversidades das pessoas
- Ter sensibilidade
- Estar presente
- Procurar desenvolver-se por meio da capacitação
- Conhecer as técnicas de gestão (planejamento, organização, direção, controle, avaliação)
- Conhecimento técnico da área de gestão de pessoas
- Conhecimento técnico referente às áreas do departamento
- Saber operacionalizar as legislações de gestão de pessoas
- Conhecer a sua equipe de trabalho, sua história, seus anseios e preocupações
- Conhecer o trabalho desenvolvido por seus servidores
- Entender a interligação entre os departamentos
- Compreender a instituição como um todo (setores interligados)
- Saber gestar a equipe integralmente
- Envolver as equipes nos processos, nas decisões
- Possibilitar o desenvolvimento dos seus servidores
- Saber cobrar o melhor resultado das equipes
- Gestar com as pessoas (e não as pessoas)
- Agregar as pessoas
- Buscar ver o outro com empatia
- Estar aberto a compreender as pessoas
- Ser líder
- Ter a sua liderança reconhecida pelos seus servidores
- Ser um gestor coletivo e colaborativo
- Ser capaz de potencializar a sua equipe de trabalho
- Ganhar a confiança das pessoas
- Estimular a criatividade entre os seus servidores
- Criar um ambiente de trabalho saudável, propício ao desenvolvimento
- Criar condições favoráveis (estrutura, clima, materiais) para que as equipes técnicas realizem os seus trabalhos
- Buscar a motivação das equipes
- Buscar o melhor resultado
- Amenizar ruídos e facilitar a comunicação entre os níveis organizacionais
- Saber dialogar com suas equipes
- Saber incentivar o diálogo entre as equipes
- Ser o ponto de ligação entre a Pró-Reitora e demais servidores
- Interlocuções política com os outros segmentos da instituição (técnicos, docentes e discentes)
- Elaborar projeto para cada evento de capacitação, explicitando objetivos e metodologia de acordo com o diagnóstico de competências.
- Identificar as necessidades de capacitação através da análise das lacunas de competências no prazo estabelecido
- Identificar a modalidade de capacitação mais adequada de acordo com o perfil do público a ser atendido e os recursos disponíveis

- Tomar decisões baseadas em diferentes fontes de informação
- Identificar profissionais com perfil adequado para atuar como instrutores dos eventos de capacitação
- Preparar ações institucionais para aprimoramento da prática de ensino dos profissionais que ministrarão os eventos de capacitação
- Prestar atendimento aos servidores, demonstrando presteza e cordialidade, transmitindo informações adequadas às suas necessidades
- Comunicar-se na forma oral e escrita com clareza e objetividade
- Identificar critérios para inscrição nas modalidades de capacitação que garantam a equidade entre os participantes, segundo os critérios previamente estabelecidos
- Promover a publicidade dos critérios de seleção para o processo decisório
- Redigir textos e documentos, com clareza e objetividade, em conformidade com as normas gramaticais e de redação adequadas, utilizando editor de texto
- Identificar possíveis parcerias em outros órgãos externos à instituição
- Negociar parcerias com instituições externas à instituição para realização de ações de capacitação
- Identificar as novas demandas de capacitação e desenvolvimento
- Selecionar as novas demandas de capacitação e desenvolvimento, considerando os objetivos institucionais
- Ser capaz de simplificar os processos de trabalho do núcleo visando fazer melhor e com menos recursos as atividades
- Atualizar as normas e procedimentos internos do núcleo, mantendo-os consoante às legislações vigentes na instituição e na esfera federal
- Identificar as demandas de capacitação, considerando as lacunas de competências e os objetivos institucionais.
- Acompanhar a execução das atividades dos servidores sob a sua responsabilidade, com intervenções para que o serviço seja alcançado de acordo com os padrões de qualidade e a legislação pertinente.
- Propor e acompanhar ações intersetoriais para redução do estresse e melhoria da qualidade de vida dos servidores da instituição
- Planejar estrategicamente ações que desenvolvam o conhecimento para melhor atuação no trabalho utilizando assim os princípios da coerência e ética.
- Elaborar documentos oficiais, utilizando editor de texto Word, de acordo com formato estabelecido pela legislação/instruções interna pertinente
- Pesquisar informações necessárias de acordo com a demanda apresentada, utilizando diferentes sistemas de informação.
- Interpretar e tramitar processos, segundo a legislação vigente.
- Elaborar planilhas eletrônicas, utilizando Excel, de acordo com o formato das instruções interna pertinente.
- Alimentar sistemas de acordo com a demanda apresentada, conforme critérios estabelecidos pela legislação pertinente.
- Analisar documentos apresentados para concessão do benefício ou direito, de acordo com critérios e limites estabelecidos pela legislação pertinente.
- Analisar processos de solicitação dos servidores e setores da instituição, considerando a documentação apresentada e a legislação pertinente.
- Analisar as solicitações dos processos judiciais, respondendo-as com clareza de acordo com a legislação pertinente.
- Analisar demanda de solicitação do setor administrativo considerando a legislação pertinente.
- Publicar informações em páginas de internet e/ou no DOU
- Acompanhar as etapas da seleção, obedecendo a critérios de prazos estabelecidos no edital.

- Prestar informações à Secretaria para embasamento na tomada de decisões, de acordo com as demandas apresentadas.
  - Coordenar o levantamento das necessidades de capacitação por meio de formulário eletrônico juntamente com os setores demandantes.
  - Desenvolver plano de capacitação com metodologia e cronograma a partir do levantamento de necessidades de capacitação.
  - Identificar recursos humanos que atendam aos requisitos definidos em edital por meio da análise curricular.
  - Analisar plano de trabalho proposto pelo facilitador do curso avaliando se corresponde à demanda.
  - Identificar informações necessárias para concessão do benefício solicitado e critérios de prazos e limites estabelecidos pela legislação pertinente.
  - Prestar atendimento ao servidor para identificar e sanar as suas necessidades por meio da coleta de dados e encaminhamento subsequente, quando necessário.
  - Realizar procedimento de saúde de acordo com a área de competência profissional (Médico, Enfermeiro, Nutricionista, Psicólogo e Fonoaudiólogo) para basear o melhor encaminhamento.
  - Prestar orientações a respeito de bons hábitos voltados à manutenção da saúde do servidor.
  - Identificar informações relevantes do atendimento realizado para basear processos decisórios.
  - Analisar dados necessários para embasar processos decisórios.
  - Realizar levantamento de indicadores para direcionar as ações de saúde que devem ser realizadas.
  - Desenvolver projetos que visem à saúde e qualidade de vida dos servidores com ações de saúde integral.
  - Verificar o estado de saúde do candidato nomeado, de acordo com as recomendações da legislação pertinente.
  - Sensibilizar os servidores quanto a importância de realizar os exames médicos periódicos.
  - Monitorar a realização dos exames médicos periódicos junto à empresa conveniada, de acordo com as recomendações da legislação pertinente.
  - Analisar os ambientes de trabalho com intuito primordial de reduzir os riscos ambientais, evitando acidentes e doenças ocupacionais.
  - Elaborar laudos ambientais para subsidiar a concessão dos adicionais de insalubridade/periculosidade/ gratificação por raios x junto ao setor administrativo responsável.
- Saber comunicar-se
  - Saber atender ao público
  - Relacionamento interpessoal
  - Saber trabalhar em equipe
  - Possuir visão sistêmica
  - Ter organização e método de trabalho
  - Capacidade de solução de problemas
  - Responsabilidade e ética no trabalho
  - Compromisso com o trabalho e com os resultados



## APÊNDICE B - EMENTAS DOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO 2018

### **Curso:** Seminário de Gestão de Contratos

**Carga horária:** 8h

**Público-alvo:** Gestores de contratos na UFSM (e outros servidores indicados por diretores de centros de ensino)

**Modalidade:** Presencial

#### **Ementa:**

- Atuação dos gestores de contratos.
- Responsabilidades e competência dos gestores de contratos.
- O papel dos diretores no acompanhamento da contratação, como parte interessada nos resultados.
- Contratos de terceirizações na administração pública.

### **Curso:** Gestão de Contratos

**Carga horária:** 20h

**Público-alvo:** Gestores, co-gestores e fiscais de contratos da UFSM

**Modalidade:** Presencial

#### **Ementa:**

- Lei das licitações;
- Princípios;
- Conceitos;
- Contratos;
- Terceirizações;
- Responsabilidades e competência dos gestores;
- Atuação dos gestores de contratos;
- O papel do gestor de contratos no acompanhamento da contratação;
- Especificidades do termo de referência;
- Prazos legais e fluxos.

**Curso:** O Ciclo da Contratação Pública**Carga horária:** 60h**Público-alvo:** Servidores Técnicos-Administrativos que realizam atividades de compras na UFSM**Modalidade:** Presencial**Ementa:**

- PRA/PROPLAN: Orçamento e planejamento de compras. Noções sobre transferência de recursos, reclassificação de despesa e consulta ao orçamento da unidade gestora.
- DEMAPA: Solicitação de compras; Catalogação de produtos, Dispensa de licitação; Contratos; Estoque e Responsabilidade sobre Bens Patrimoniais.
- DCF: Notas de empenho, liquidação e pagamento. Uso do sistema SCDP e questões gerais sobre suprimentos de fundos e sistema SIAFI.

**Curso:** Direito Administrativo Disciplinar (PAD e Sindicância)**Carga horária:** 20h**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes**Modalidade:** EAD - Multicamp**Ementa:**

Módulo I – Direito Administrativo Disciplinar – PAD e Sindicância - 20h

Período:

- Semana 1 – 21/08/2018 a 28/08/2018
  - Noções de Direito Administrativo;
- Semana 2 – 28/08/2018 a 04/09/2018
  - Responsabilização de Servidores;
  - Do dever de apurar;
- Semana 3 – 04/09/2018 a 11/09/2018
  - Procedimentos disciplinares (parte 1)
    - Investigação preliminar;
    - Sindicância investigativa;
- Semana 4 – 11/09/2018 a 18/09/2018
  - Procedimentos disciplinares (parte 2)
    - Sindicância acusatória;
    - Sindicância patrimonial;
    - Procedimento Administrativo disciplinar (rito ordinário e sumário);
  - Avaliação final.

**Curso:** Ética no Serviço Público**Carga horária:** 20h**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes**Modalidade:** EAD- Multicampi**Ementa:**

**Semana 1** – Conceitos básicos sobre ética: moral e ética; liberdade e determinismo; aristocracia e meritocracia; hedonismo; natureza e condição humana; juízos de fato e de valor; ética da virtude; deontologia; utilitarismo e consequencialismo.

**Semana 2** - A estrutura normativa da ética na Administração Pública: introdução ao arcabouço normativo, de natureza repressiva, educativa ou estimuladora do comportamento ético, no âmbito da Administração Pública.

**Semana 3** - Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto 1.171/94).

**Semana 4** - Características, composição e atribuições das Comissões de Ética junto ao Poder Público Federal.

**Curso:** Gestão de Processos Nível Básico: Modelagem de Processos Organizacionais**Carga horária:** 8h**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes**Modalidade:** Presencial**Ementa:****Turno 1****Teoria:**

Fundamentos de processos e BPM

Modelos de processos

Cadeia de Valor

Modelagem de processos: formulários e *checklists***Duração:** 2 horas**Prática:** Entendendo a cultura da gestão por processo - **Duração:** 1h30min

## **Turno 2**

### **Teoria:**

Notação de Modelagem de Processos

Apresentando o *software* Bizagi

Modelagem de Processos utilizando o Bizagi

**Duração:** 1 hora

### **Prática:**

Modelando um processo administrativo – **Duração:** 2h30min

**Curso:** Noções Introdutórias ao Direito Administrativo

**Carga horária:** 20h

**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes

**Modalidade:** EAD -Multicampi

### **Ementa:**

Semana 1 – DIREITO ADMINISTRATIVO: conceito, objeto, fontes e princípios. Estado, Governo e Administração Pública: conceitos, elementos, poderes e organização; natureza, fins e princípios.

Semana 2 – ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Entidades e Órgãos Públicos da administração Direta e Indireta. Centralização e descentralização administrativa. Formas de controle da Administração Pública.

Semana 3 - ATOS ADMINISTRATIVOS: classificação, elementos ou requisitos; atributos; anulação, revogação e convalidação.

Semana 4 – PROCESSO ADMINISTRATIVO: características e modalidades. Princípios do processo administrativo. Preceitos da Lei Federal n. 9.784/99:

**Curso:** Planejamento e Execução Orçamentária

**Carga horária:** 8h

**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:** Não foi possível ter acesso a ementa do curso

**Curso:** Curso Prático sobre Sistema Patrimonial**Carga horária:** 4h**Público-alvo:** Chefes e Diretores de Unidades Administrativas da UFSM e Servidores Técnico-Administrativos em Educação que realizam atividades relacionadas à carga patrimonial da UFSM (Agentes Patrimoniais)**Modalidade:** Presencial**Ementa:**

O curso abordará o Novo Sistema de Patrimônio, contemplando as transferências via Portal, os termos de responsabilidade, a Consulta de carga por Unidade, a Solicitação de Nota Fiscal de Transporte e o Inventário das Unidades relativo ao ano de 2017 e suas movimentações.

**Curso:** Planejamento e Execução do Relatório Sucupira - Quadriênio 2016/2020**Carga horária:** 20h**Público-alvo:** Coordenadores, professores, secretários e bolsistas ligados aos programas de pós-graduação da UFSM**Modalidade:** Presencial**Ementa:**

<b>Aula</b>	<b>Data</b>	<b>Assunto Abordado</b>
1	09/07	Visão Geral da Avaliação da CAPES
2	10/07	Critérios de Avaliação
3	11/07	Planejamento das Ações
4	12/07	Preenchimento da Proposta
5	13/07	Itens do Sucupira

**Curso:** Curso de Currículo Lattes**Carga horária:** 3h**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docente**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

## Criação do Currículo Lattes

- Dados gerais
- Formação
- Atuação
- Projetos
- Produções
- Patentes e registros
- Inovação
- Educação e popularização de C&T
- Eventos
- Orientações
- Bancas
- Citações

**Curso:** Microsoft Excel Intermediário**Carga horária:** 20h**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes**Modalidade:** Presencial**Ementa:**

<b>Semana</b>	<b>Assunto</b>
Semana 1	Fórmulas com referências Absolutas e Mistas. Múltiplas Planilhas.
Semana 2	Múltiplas Pastas. Funções de Data e Hora. Lista de Dados.
Semana 3	Gráficos – Tipos Mais Frequentes. Tabela Dinâmica. Gráfico Dinâmico.
Semana 4	Função de Procura. Função Condicional.

**Curso:** SIE – Acadêmico

**Carga horária:** 8h

**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

- a) Oferta de disciplinas na visão do curso e departamentos;
- b) Relatório de acompanhamento das ofertas;
- c) Relatório de acompanhamento de notas;
- d) Matrícula e Controle Escolar (Ajuste de oferta e matrícula);
- e) Relatório de acompanhamento das matrículas;
- f) Verificação Escolar;
- g) Histórico Escolar;
- h) Cadastro de Alunos e ingressantes no período;
- i) SIE Acadêmico (Centro de Processamento de Dados).

**Curso:** SIE – Administrativo

**Carga horária:** 8h

**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

- 1. Contextualização e fundamentos teóricos**
  - a. Princípios do SIE
  - b. Gestão Administrativa do SIE
  - c. Reconhecimento e disposição da Árvore de processos
- 2. Módulo Serviços Gerais**
  - a. Cadastros Auxiliares
  - b. Licitação e Compras
  - c. Material
  - d. Patrimônio
- 3. Módulo Administração Orçamentária e Financeira**
  - a. Cadastro de empenhos
  - b. Impressão de Empenhos
- 4. Módulo de Recursos Humanos**
  - a. Agendamento de Férias
  - b. Remarcação ou Cancelamento de Férias
  - c. Autorização da Chefia

**Curso:** Capacitação sobre Afastamentos Eventuais**Carga horária:** 2h**Público-alvo:** Diretores, Vice-diretores, Pró-reitores e Pró-reitores adjuntos**Modalidade:** Presencial**Ementa:****Observação:** o curso não possui ementa.

**Objetivo geral** apresentar o novo fluxo dos processos para afastamento eventual e conscientizar os servidores da importância do correto preenchimento dos dados solicitados no processo eletrônico.

**Curso:** Capacitação em Mídias Sociais no Serviço Público**Carga horária:** 20h

**Público-alvo:** Servidores Técnico-Administrativos em Educação e Docentes que façam a gestão de páginas oficiais ligadas institucionalmente à UFSM

**Modalidade:** Presencial**Ementa:**

<b>Aula</b>	<b>Data</b>	<b>Assunto Abordado</b>
1	17/04	<b>Unidade 1 – O que é mídia social digital</b> 1.1 Mídia digital: definição e características 1.2 A lógica conversacional das mídias sociais 1.3 Tipos de mídias sociais
2	24/04	<b>Unidade 2 – Organizações públicas nas mídias sociais digitais</b> 2.1 Gestão da presença nas mídias sociais 2.2 Planejamento estratégico (análise FOFA, definição de objetivos e metas, calendarização) 2.3 Pesquisa e monitoramento ( <i>benchmark</i> , <i>insights</i> , importância de monitoramento, prevenção de crises)
3	08/05	<b>Unidade 2 – Organizações públicas nas mídias sociais digitais</b>

		<p>2.4 Legislação (Decretos, etc.)</p> <p>2.5 Estudos de casos (MEC, prefs, Planalto, UFSC, governo do RS, UFG, UFF, UFPel)</p> <p><b>Unidade 3 – Processos comunicativos nas mídias sociais digitais</b></p> <p>3.1 Produção de conteúdo e Curadoria</p>
4	15/05	<p><b>Unidade 3 – Processos de comunicação nas mídias sociais digitais</b></p> <p>3.2 Estratégias para circulação e recirculação do conteúdo (<i>crossmedia, repost, retweet, regram</i>)</p> <p>3.3 Postagem e cobertura em tempo real (transmissão ao vivo, jornalismo colaborativo)</p> <p>3.4 Relacionamento nas mídias sociais (linguagem, polidez, respostas privadas e públicas, FAQ, <i>bots</i>, encaminhamentos)</p>
5	22/05	<p><b>Unidade 4 - Tópicos específicos para mídias sociais</b></p> <p>4.1 - Engajamento com o público (perfil do público)</p> <p>4.2 Estratégias de engajamento para <i>Facebook, Twitter e Instagram</i> (uso de <i>hashtags / emojis / gifs / memes / vídeos / stories</i>)</p> <p>4.3 Ferramentas de programação e monitoramento (<i>hootsuite, planoly, tweetdeck, facebook insights, twitter analytics, websta</i>)</p> <p><b>Avaliação Final</b></p>

**Curso:** Comunicação Institucional

**Carga horária:** 20h

**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:** Não foi possível ter acesso a ementa do curso

**Curso:** Dicção e Oratória**Carga horária:** 20h**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes**Modalidade:** Presencial**Ementa:**

- Identificação e tipos de vozes
- Técnicas de aperfeiçoamento da dicção;
- Exercícios de respiração diafragmática;
- Exercícios de relaxamento na preparação da fala;
- Higiene aplicada à voz
- Exercícios de articulação
- Eliminação de vícios da fala;
- O entendimento da fonética;
- Planejamento e organização da fala;
- Elaboração de roteiro;
- Influencie a plateia pela comunicação não verbal;
- Uso de recursos visuais de forma correta;
- Entendendo e driblando o medo;
- Ativação cerebral e exercícios de memória para evitar “brancos”;
- Estudo de Casos.

**Curso:** Gestão e Organização de Eventos Científicos**Carga horária:** 20h**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes**Modalidade:** Presencial**Ementa:**

<b>Aula</b>	<b>Data</b>	<b>Assunto Abordado</b>
1	09 de abril	Gestão de públicos: quem organiza, quem participa, quem financia, quem se convida
2	11 de abril	Tipos e formatos de eventos científicos adequados aos públicos determinados
3	16 de abril	Elaboração do orçamento e do cronograma em eventos científicos: análise de riscos
4	18 de abril	Gestão orçamentária: captação de recursos e execução financeira
5	23 de abril	Planejamentos Efetivos para gestão de eventos científicos

6	25 de abril	Exercício de fixação de planejamento em eventos
7	02 de maio	Marketing e divulgação
8	07 de maio	Organização e execução
9	09 de maio	Cerimonial e protocolo para eventos científicos
10	16 de maio	Fechamento e prestação de contas

**Curso:** Redação Oficial

**Carga horária:** 30h

**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes

**Modalidade:** EAD –Multicampi

**Ementa:**

<i>Semana</i>	<i>Período</i>	<i>Assunto Abordado</i>
1	08/10 a 12/14	Conceito e características da Redação Oficial;
2	15/10 a 19/121	Aspectos gráficos da formatação de documentos oficiais (papel, margens, fontes tipográficas, espaçamento, cabeçalho, brasão, corpo do texto; rodapé). Estrutura geral da redação de documentos oficiais (formas de tratamento, abreviações, fecho, endereçamento);
3	22/10 a 28/10	Especificidades de documentos oficiais: memorando, memorando circular, ofício, ofício circular;
4	29/10 a 04/11	Especificidades de documentos oficiais: despacho, convite, convocação, ata;
5	05/11 a 11/11	Especificidades de documentos oficiais: atestado, certidão, declaração, procuração, requerimento, relatório de viagem;

6	12/11 a 18/11	Dificuldades gramaticais frequentes em redação oficial. Expressões em latim comuns em redação oficial.
---	------------------	---

**Curso:** Ciclo de Palestras para Formação Docente

**Carga horária:** 2h

**Público-alvo:** Docentes

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

**Campus Santa Maria**

P	TEMA	DATA E HORÁRIO	CH
01	A Dimensão emocional da Docência Universitária	23/04 (segunda) 14h às 16h	2h
05	Acessibilidade no Ensino Superior	19/06 (terça) 14h às 16h	2h
07	Pesquisas científicas fidedignas: a importância da busca em bases de dados	26/06 (terça) 14h às 16h	2h
12	Elaboração de Planos de Ensino	23/08 (quinta) 14h às 16h	2h
17	Metodologias Ativas de Aprendizagem	10/10 (quarta) 14h às 16h	2h

**Campus Palmeira das Missões**

P	TEMA	DATA E HORÁRIO	CH
02	A Dimensão emocional da Docência Universitária	25/04 (quarta) 14h às 16h	2h

10	Oficina: Metodologias Ativas de Aprendizagem	11/07 (quarta) 14h às 18h	2h
15	Respeito à diversidade, direitos humanos e relações étnico-raciais na universidade	03/09 (segunda) 14h às 16h	2h
16	Palestra sobre Autismo	20/11 (terça)	2h
20	Avaliação da Produção Institucional	A definir	2h

### Campus Frederico Westphalen

<b>P</b>	<b>TEMA</b>	<b>DATA E HORÁRIO</b>	<b>CH</b>
04	Acessibilidade no Ensino Superior	02/05 (quarta) - 14h às 16h	2h
08	Pesquisas científicas fidedignas: a importância da busca em bases de dados	28/06 (quinta) - 10h às 12h	2h
11	Metodologias de Avaliação	16/08 (quinta) – 14h às 16h	2h
14	Respeito à diversidade, direitos humanos e relações étnico-raciais na universidade	30/08 (quinta) - 14h às 16h	2h
19	Metodologias Ativas de Aprendizagem	10/10 (terça) - 14h às 16h	2h

### Campus Cachoeira do Sul

<b>P</b>	<b>TEMA</b>	<b>DATA* E HORÁRIO</b>	<b>CH</b>
03	Acessibilidade no Ensino Superior	25/04 (quarta) 14h às 16h	2h
06	Elaboração de Planos de Ensino	06/06 (quinta) 10h às 12h	2h

09	Pesquisas científicas fidedignas: a importância da busca em bases de dados	28/06 (quinta) 14h às 16h	2h
13	Respeito à diversidade, direitos humanos e relações étnico-raciais na universidade	23/08 (quinta) 14h às 16h	2h
18	Metodologias Ativas de Aprendizagem	10/10 (terça) - 14h às 16h	2h

**Curso:** Formação e Desenvolvimento Pessoal e Profissional Docente

**Carga horária:** 67h

**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

**Profissionalização Docente**

- Identidade docente;
- Elementos de contextualização do ensino superior;
- Saberes necessários à docência.

**Desenvolvimento Humano com foco no adolescente e jovem adulto**

- Desenvolvimento humano do adolescente e jovem adulto;
- Processos interativos nas relações humanas.

**Processos de Ensino e Aprendizagem**

- Concepções e práticas de aprendizagem;
- A aula universitária: cenário, atores e programas de aprendizagem;
- Processos metodológicos e avaliativos.

**Políticas Públicas e Gestão Educacional no Ensino Superior**

- Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
- Projeto Pedagógico de Curso (PPC);

**Dimensões da Docência - Ensino, Pesquisa e Extensão**

- Relação entre ensino, pesquisa e extensão.

**Curso:** Capacitação em Planejamento Acadêmico

**Carga horária:** 132h

**Público-alvo:** Coordenadores/as e secretários/as de cursos de graduação da UFSM

**Modalidade:** Semipresencial

**Ementa:** Não foi possível ter acesso a ementa do curso

**Curso:** Formação para Inclusão Educacional

**Carga horária:** 108h

**Público-alvo:** Servidores/as da UFSM

**Modalidade:** Semipresencial

**Ementa:** Não foi possível ter acesso a ementa do curso

**Curso:** Seminário de Recepção e Integração Institucional

**Carga horária:** 20h

**Público-alvo:** Novos servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação da UFSM

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

<b>Data</b>	<b>Horário</b>	<b>Palestra</b>
<b>Dia 11/09</b>	13:00 às 13:30	Credenciamento
	13:30 às 14:00	Abertura do Seminário
	14:00 às 15:00	Integração dos novos servidores
	15:00 às 15:30	Intervalo
	15:30 às 16:15	A Comunicação no Amb. de Trabalho
	16:15 às 17:00	Comunicação Institucional
	17:00 às 18:00	Extensão Universitária na UFSM (PRE)
<b>Dia 12/09</b>	13:00 às 14:00	Qualidade no Atendimento
	14:00 às 15:00	Política Institucional de Pós-Graduação e Pesquisa (PRPGP)

	15:00 às 15:30	Intervalo
	15:30 às 16:00	Gestão Pedagógica (PROGRAD)
	16:00 às 16:30	Coordenadoria de Ações Educacionais (CAED)
	16:30 às 17:30	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE)
	17:30 às 18:00	Uma UFSM Sustentável
<b>Dia 13/09</b>	13:00 às 13:30	Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN)
	13:30 às 14:00	Modernização Administrativa
	14:00 às 15:15	Concessões e Registros de Pessoal
	15:15 às 15:45	Intervalo
	15:45 às 16:15	Coordenadoria do Sistema de Pagamentos
	16:15 às 17:00	Afastamentos
	17:00 às 17:30	Perícia Oficial em Saúde
	17:30 às 18:00	Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor
<b>Dia 14/09</b>	08:00 às 08:30	Ética no Serviço Público
	08:30 às 09:00	Ouvidoria
	09:00 às 09:30	Comissão Perm. Sindicância Inquérito Administrativo (COPSIA)
	09:30 às 10:00	Intervalo
	10:00 às 11:00	Portal do Professor
	11:00 às 11:30	Estágio Probatório
	11:30 às 12:30	Plano de Carreira e Cargos do Magistério Federal (PCCMF)
	10:00 às 10:30	Estágio Probatório e Avaliação de Desempenho
	10:30 às 11:00	Progressão por Capacitação e Incentivo à Qualificação
	11:00 às 11:30	Comissão Interna de Supervisão da Carreira (CIS)

**Curso:** Seminário de Recepção e Integração Institucional

**Carga horária:** 20h

**Público-alvo:** Novos servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação da UFSM de Cachoeira do Sul

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

<b>Data</b>	<b>Horário</b>	<b>Palestra</b>
<b>Dia 26/11</b>	13:00 às 13:30	Credenciamento
	13:30 às 14:00	Abertura do Seminário
	14:00 às 15:15	Integração dos novos servidores
	15:15 às 15:45	Intervalo
	15:45 às 16:45	Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN)
	16:45 às 18:00	A Comunicação no Ambiente de Trabalho
<b>Dia 27/11</b>	13:00 às 14:00	Extensão Universitária na UFSM (PRE)
	14:00 às 15:00	Política Institucional de Pós-Graduação e Pesquisa (PRPGP)
	15:00 às 15:30	Intervalo
	15:30 às 16:00	Gestão Pedagógica (PROGRAD)
	16:00 às 16:30	Coordenadoria de Ações Educacionais (CAED)
	16:30 às 17:30	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE)
<b>Dia 28/11</b>	17:30 às 18:00	UMA UFSM Sustentável
	13:00 às 13:45	Qualidade no Atendimento
	13:45 às 14:15	Modernização Administrativa
	14:15 às 15:15	Concessões e Registros de Pessoal
	15:15 às 15:45	Intervalo
	15:45 às 16:15	Coordenadoria do Sistema de Pagamentos
	16:15 às 16:45	Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor
	16:45 às 17:15	Perícia Oficial em Saúde
17:15 às 18:00	Afastamentos	
<b>Dia 29/11</b>	13:00 às 13:30	Ética no Serviço Público
	13:30 às 14:00	Ouvidoria
	14:00 às 14:30	Comissão Perm. Sindicância Inquérito Administrativo (COPSIA)
	14:30 às 15:00	Intervalo
	15:00 às 16:00	Portal do Professor

	16:00 às 16:30	Estágio Probatório
	16:30 às 17:30	Plano de Carreira e Cargos do Magistério Federal (PCCMF)
	15:00 às 15:30	Estágio Probatório e Avaliação de Desempenho
	15:30 às 16:00	Progressão por Capacitação e Incentivo à Qualificação

**Curso:** Capacitação de Manipuladores dos Restaurantes Universitários

**Carga horária:** 9h

**Público-alvo:** Servidores Técnico-Administrativos em Educação e Colaboradores das três unidades do Restaurante Universitário da UFSM – Santa Maria e outros campi

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

**DIA 01/08/2018 (quarta-feira)**

**7h45min às 8h15min** – Credenciamento

**8h15min às 8h45min** - Abertura (Vice-Reitor da UFSM, Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, Pró-Reitor de Assuntos Estudantis e Diretor do RU)

**8h45min às 10h15** - Palestra de abertura: Motivação no ambiente de trabalho (Prof. Jones Machado)

**10h15 às 10h45min** - *Coffee break*

**10h45min às 12h** - O que eu tenho a ver com essa tal sustentabilidade? – Profa. Marta Tocchetto

Observação: o objetivo é trazer o tema para o universo dos participantes, dar um sentido de proximidade buscando desmistificar o distanciamento da sustentabilidade com a nossa vida e as atividades que desenvolvemos.

**12h às 13h** - *Almoço*

**13h30min às 15h** - Palestra: Atendimento ao Cliente - Marlise Ziegler –

**15h às 15h30min** - *Coffee break*

**15h30min às 17h** - Palestra: Primeiros Socorros - Tais Foletto Bevilaqua

**DIA 02/08/2018 (quinta-feira)**

**08h às 10h** - Palestra: "Tópicos em Boas Práticas nos Serviços de Alimentação e Nutrição (Doenças transmitidas por alimentos, Higiene pessoal (uso de EPI), Manipulação higiênica dos alimentos)" - Profa. Carla Brasil

**10h às 10h30 min** - *Coffee break*

**10h30 min às 12h** - Continuação da Palestra "Tópicos em Boas Práticas nos Serviços de Alimentação e Nutrição".

**12h às 13h30min** - *Almoço*

**13h30min às 15h** – Palestra: Direito Trabalhista - Representante da Sulclean (normas e vantagens da empresa) e BÁRBARA CHIODINI AXT HOPPE (novas regras da CLT, mudanças que ocorreram para os servidores e terceirizados, comparativos).

**Curso:** Arquitetura e protocolos de Rede TCP-IP\*

**Carga horária:** 40h

**Público-alvo:** servidores lotados na área de TIC da UFSM

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:** Não foi possível ter acesso a ementa do curso

\* Este curso faz parte do Plano Anual de Capacitação em Tecnologia da Informação e Comunicação (PACTIC) é o instrumento da Política de Gestão de Pessoas da área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para a Universidade Federal de Santa Maria.

**Curso:** Gerenciamento e Serviços de TI\*

**Carga horária:** 40h

**Público-alvo:** servidores lotados na área de TIC da UFSM

**Modalidade:** Presencial Local:

Externo (Porto Alegre)

**Ementa:** Não foi possível ter acesso a ementa do curso

\* Este curso faz parte do Plano Anual de Capacitação em Tecnologia da Informação e Comunicação (PACTIC) é o instrumento da Política de Gestão de Pessoas da área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para a Universidade Federal de Santa Maria.

**Curso:** Administração de Sistemas Linux – Serviços para Internet\***Carga horária:** 40h**Público-alvo:** servidores lotados na área de TIC da UFSM**Modalidade:** Presencial Local:

Externo (Porto Alegre)

**Ementa:** Não foi possível ter acesso a ementa do curso

Este curso faz parte do Plano Anual de Capacitação em Tecnologia da Informação e Comunicação (PACTIC) é o instrumento da Política de Gestão de Pessoas da área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para a Universidade Federal de Santa Maria.

**Curso:** Modelagem de Banco de Dados\***Carga horária:** 40h**Público-alvo:** servidores lotados na área de TIC da UFSM**Modalidade:** Presencial Local: Externo (Salvador)**Ementa:** Não foi possível ter acesso a ementa do curso

\* Este curso faz parte do Plano Anual de Capacitação em Tecnologia da Informação e Comunicação (PACTIC) é o instrumento da Política de Gestão de Pessoas da área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para a Universidade Federal de Santa Maria.

**Curso:** Protocolos de Roteamento IP – OSPF Avançado\***Carga horária:** 40h**Público-alvo:** servidores lotados na área de TIC da UFSM**Modalidade:** Presencial Local: Externo (Porto Alegre)**Ementa:** Não foi possível ter acesso a ementa do curso

\* Este curso faz parte do Plano Anual de Capacitação em Tecnologia da Informação e Comunicação (PACTIC) é o instrumento da Política de Gestão de Pessoas da área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para a Universidade Federal de Santa Maria.

**Curso:** Planejamento e Contratação de Serviços de TI\***Carga horária:** 40h**Público-alvo:** servidores lotados na área de TIC da UFSM**Modalidade:** Presencial Local: Externo (Porto Alegre)**Ementa:** Não foi possível ter acesso a ementa do curso**Curso:** Tratamento de Incidentes de Segurança\***Carga horária:** 40h**Público-alvo:** servidores lotados na área de TIC da UFSM**Modalidade:** Presencial Local: Externo (Porto Alegre)**Ementa:** Não foi possível ter acesso a ementa do curso

\* Este curso faz parte do Plano Anual de Capacitação em Tecnologia da Informação e Comunicação (PACTIC) é o instrumento da Política de Gestão de Pessoas da área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para a Universidade Federal de Santa Maria.

**Curso:** Teste de Invasão de Aplicações Web\***Carga horária:** 40h**Público-alvo:** servidores lotados na área de TIC da UFSM**Modalidade:** Presencial Local: Externo (João Pessoa)**Ementa:** Não foi possível ter acesso a ementa do curso**Curso:** Gestão da Continuidade de Negócios\***Carga horária:** 40h**Público-alvo:** servidores lotados na área de TIC da UFSM**Modalidade:** Presencial Local: Externo (Porto Alegre)**Ementa:** Não foi possível ter acesso a ementa do curso

\* Este curso faz parte do Plano Anual de Capacitação em Tecnologia da Informação e Comunicação (PACTIC) é o instrumento da Política de Gestão de Pessoas da área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para a Universidade Federal de Santa Maria.

**Curso:** Virtualização de Servidores\***Carga horária:** 40h**Público-alvo:** servidores lotados na área de TIC da UFSM**Modalidade:** Presencial Local: Externo (João Pessoa)**Ementa:** Não foi possível ter acesso a ementa do curso**Curso:** Gestão de Riscos de TI\***Carga horária:** 40h**Público-alvo:** servidores lotados na área de TIC da UFSM**Modalidade:** Presencial Local: Externo (Porto Alegre)**Ementa:** Não foi possível ter acesso a ementa do curso

\* Este curso faz parte do Plano Anual de Capacitação em Tecnologia da Informação e Comunicação (PACTIC) é o instrumento da Política de Gestão de Pessoas da área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para a Universidade Federal de Santa Maria.

**Curso:** Hardening em Linux\***Carga horária:** 40h**Público-alvo:** servidores lotados na área de TIC da UFSM**Modalidade:** Presencial Local: Externo (Salvador)**Ementa:** Não foi possível ter acesso a ementa do curso**Curso:** Formação de Analistas de bancos de Dados DB2\***Carga horária:** 80h**Público-alvo:** servidores lotados na área de TIC da UFSM**Modalidade:** Presencial**Ementa:** Não foi possível ter acesso a ementa do curso

\* Este curso faz parte do Plano Anual de Capacitação em Tecnologia da Informação e Comunicação (PACTIC) é o instrumento da Política de Gestão de Pessoas da área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para a Universidade Federal de Santa Maria.

**Curso:** Capacitação Técnica – Repositório Digital Confiável\***Público-alvo:** servidores lotados na área de TIC da UFSM**Modalidade:** Presencial**Carga horária:** 80h**Ementa:** Não foi possível ter acesso a ementa do curso**Curso:** Curso sobre Suprimento de Fundos – Teoria e Prática**Carga horária:** 8h**Público-alvo:** portadores do Cartão de Pagamento Governo Federal - Suprimento de Fundos (CPGF)**Modalidade:** Presencial**Ementa:**

Conteúdo programático	Carga horária
Papel do Ordenador de Despesas	1h/aula
Visão Geral da Teoria de Suprimento de Fundos	1h/aula
Encaminhamento da Proposta de Suprimento de Fundos e Prestação de Contas	1h/aula
Formulários e Preenchimento de documentos SF	1h/aula
Apresentação do SCP	1h/aula
Apresentação do SCP e inclusão de Notas Fiscais	3h/aula

**Curso:** Extensão Universitária no Currículo: reflexões para sua implementação na UFSM**Carga horária:** 30h**Público-alvo:** Servidores docentes, pedagogos e técnicos em assuntos educacionais UFSM**Modalidade:** Presencial**Ementa:**

Semana	Período	Assuntos Abordados
1	10/09 a 16/09	A história da Extensão universitária no campo internacional. A história da extensão no Brasil
2	17/09 a 23/09	Construção conceitual da Extensão. Políticas Nacionais de Extensão.
3	24/09 a 30/09	Política de Extensão da UFSM. Curricularização da extensão.
4	01/10 a 7/10	Experiências de outras Instituições de Ensino superior
5	8/10 a 14/10	Elaboração de proposta de curricularização da extensão no curso de graduação o qual o servidor faz parte
Encontro presencial	16/10	Apresentação das propostas elaboradas.

**Curso:** Princípios Básicos para Avaliação de Documentos Arquivísticos Institucionais**Carga horária:** 20h**Público-alvo:** Servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Maria (preferencialmente secretários de cursos e departamentos)**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

<b>Aula</b>	<b>Data</b>	<b>Assunto Abordado</b>
1	11/04	Apresentação / Introdução ao Tema / Definições de Prioridades - Aula Prática
2	18/04	Conceituação / Noções Básicas de Arquivologia
3	25/04	Funções Arquivísticas / Classificação / Avaliação de Documentos Arquivísticos
4	02/05	Identificação dos Principais Tipos Documentais de Cursos e Departamentos
5	09/05	Orientações a respeito de Prazos de Guarda / Procedimentos de Eliminação Documental
6	16/05	Atividade Prática
7	23/05	Visita Técnica ao Arquivo Permanente e aos Arquivos Setoriais - Avaliação / Encerramento

**Curso:** Procedimentos Gerais para Desenvolvimento das Atividades de Protocolo e Atualização para novo Sistema de Processos Eletrônicos

**Carga horária:** 8h

**Público-alvo:** Servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Maria (preferencialmente secretários de cursos, departamentos e centros)

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

<b>Aula</b>	<b>Data</b>	<b>Assunto Abordado</b>
1	01/08	Apresentação / Introdução ao Tema / Divisão de Protocolo/ Legislação e normativas
2	08/08	Procedimento que orientam as atividades de protocolo
3	15/08	Movimentação de processos e outros documentos
4	22/08	Visita Técnica ao DAG e avaliação final.

**Curso:** Lidere - Programa de Desenvolvimento de Gestores da UFSM

**Carga horária:** 20h

**Público-alvo:** Servidores ocupantes de cargo de gestão ou que tenham interesse de assumir uma função futuramente

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

<b>Data</b>	<b>Tema</b>	<b>Horário</b>	<b>Assuntos abordados</b>
10/09	Gestão de Pessoas	13:30 - 14:15	O papel do Gestor na UFSM
		14:15 - 15:00	Avaliação de desempenho
		15:00 - 15:30	Intervalo
		15:30 - 16:15	Desenvolvimento de Pessoas
		16:15 – 17:00	Sistema de Controle de Frequência (Ponto Eletrônico)
		17:00 – 17:30	Trocas de experiências/Estudos de Caso
17/09	Relações de Trabalho e a atuação dos órgãos de controle	13:30 – 13:50	Ética no trabalho
		13:50 – 14:10	Respeito à Diversidade
		14:10 – 14:30	Assédio Moral no Trabalho
		14:30 – 14:50	Ouvidoria
		14:50 – 15:10	Copsia
		15:10 – 15:40	Intervalo

		15:40 – 17:30	Roda de conversa
24/09	Planejamento e Modernização administrativa	13:30 – 15:00	Planejamento Estratégico
		15:00 – 15:30	Intervalo
		15:30 – 16:30	Orçamento
		16:30 – 17:30	Modernização Administrativa
01/10	Liderança, Motivação e Comunicação no Trabalho	13:30 – 14:30	Liderança e motivação
		14:30 – 15:30	Comunicação no Trabalho
		15:30 – 16:00	Intervalo
		16:00 – 17:30	Trocas de experiências
08/10	Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho	13:30 – 14:00	Saúde no Trabalho
		14:00 – 14:30	Qualidade de vida no Trabalho
		14:30 – 15:00	Segurança no Trabalho
		15:00 – 15:30	Intervalo
		15:30 – 17:00	Saúde mental e trabalho
		17:00 – 17:30	Estudo de Caso e Debate

**Curso:** Motivação

**Carga horária:** 20h

**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

Aula	Data	Assunto Abordado
1	09/08/2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivação e Produtividade;</li> <li>• Teoria de liderança;</li> </ul>
2	23/08/2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo Básico de Motivação;</li> <li>• Ciclo Motivacional;</li> </ul>
3	30/08/2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima organizacional;</li> <li>• Pensamento sobre motivação;</li> </ul>
4	06/08/2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O sentimento da própria eficácia;</li> </ul> <p style="text-align: center;">O conhecimento e o estudo das organizações</p>
5	13/09/2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A reflexão e motivação;</li> <li>• Mudanças.</li> </ul>

**Curso:** Relações Interpessoais, Humanas e de Trabalho

**Carga horária:** 20h

**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:** Não foi possível ter acesso a ementa do curso

**Curso:** Libras Básico

**Carga horária:** 30h

**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes

**Modalidade:** EAD

**Ementa:**

SEMANA	DATA	CONTEÚDO
1º semana	21/05/2018 a 27/05/2018	<p><b>Conteúdo:</b> Apresentação à turma, mostrar o Plano de Aula, explicar o funcionamento da aula em EaD;</p> <p><b>Prática:</b> Alfabeto Manual; Numerais; Saudações;</p>

		<b>Material Complementar:</b> O Que é Libras? (PDF)
<b>2º semana</b>	28/05/2018 a 03/06/2018	<b>Prática:</b> Meses do Ano; Estação do Ano; Pronomes: Pessoais; Interrogativo; Demonstrativos; Possessivos e Indefinidos; <b>Material Complementar:</b> entrevista com Sueli Ramalho
<b>3º semana</b>	04/06/2018 a 10/06/2018	<b>Prática:</b> Gramática: Morfologia da Língua de Sinais – Parâmetros: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Configuração de mãos;</li> <li>• Ponto de Articulação;</li> <li>• Movimento e direção dos Sinais;</li> <li>• Orientação;</li> <li>• Marcações não manuais (expressão facial e corporal);</li> </ul> Cores, Frutas, Horas e Valores Monetários; <b>Material Complementar:</b> <b> você sabia O que Expressão</b>
<b>4º semana</b>	11/06/2018 a 17/06/2018	<b>Prática:</b> Advérbio de tempo; Família; Animais; Bebidas, Comidas e Guloseimas; <b>Material Complementar:</b> Vídeos sobre Gramática de Ronice de Quadros
<b>5º semana</b>	18/06/2018 a 24/06/2018	<b>Conteúdo:</b> Oralismo, Comunicação Total e Bilinguismo.
<b>6º semana</b>	25/06/2018 a 02/07/2018	<b>Fórum:</b> espaço para tirar dúvida; <b>Avaliação final do Curso:</b> Aluno deve postar um vídeo de conversação com outro colega, utilizando os sinais aprendidos no curso.

**Curso:** Espanhol Básico**Carga horária:** 30h**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes**Modalidade:** Presencial**Ementa:** Não foi possível ter acesso a ementa do curso**Curso:** Espanhol Intermediário**Carga horária:** 30h**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes

**Modalidad:** Presencial

**Ementa:**

<b>Aula</b>	<b>Data</b>	<b>Assunto Abordado</b>
1	03/04	La ciudad donde vives: comprensión auditiva; expresiones para caracterizar lugar.
2	05/04	Conjunciones de coordinación; ejercicios.
3	10/04	Los indefinidos.
4	12/04	¿Cuáles son tus derechos y deberes? - Comprensión auditiva. Expresar opinión
5	17/04	Presente del indicativo
6	19/04	Derechos de los niños y adolescentes; Usando el presente del indicativo
7	24/04	Repaso
8	26/04	Evaluación
9	03/05	¿Vamos de viaje? Expresiones de viaje
10	08/05	Perífrasis de futuro. Ejercicios
11	10/05	Los medios de transporte. Ejercicios orales
12	15/05	Revisión
13	22/05	¿Prácticas algún deporte?
14	24/05	Perífrasis para expresar obligación. Repaso
15	29/05	Evaluación final y cierre del módulo.

<b>Aula</b>	<b>Data</b>	<b>Assunto Abordado</b>
1	08/08	¿Qué hacías cuando eras niño? Pretérito imperfecto
2	15/08	Pretérito imperfecto - continuación
3	22/08	Las comparaciones Usos de muy y mucho
4	29/08	¿No has estado bien? Pretérito perfecto
5	05/09	Ejercicios de revisión

6	19/09	Evaluación
7	26/09	¿Te gustan las fiestas? Pretérito indefinido
8	10/10	Pretérito indefinido - continuación
9	17/10	¿Qué pasará? Futuro imperfecto
10	24/10	Futuro imperfecto - continuación Acentuación
11	31/10	Repaso
12	07/11	Evaluación final y cierre del módulo

**Curso:** Inglês Básico

**Carga horária:** 30h

**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

### **Módulo I**

Apresentações, verbo “to be”, saudações, números, países e nacionalidades, alfabeto, informações pessoais, pronomes demonstrativos “this, that” etc., “present simple”, uso do “a/an”, membros da família, profissões, adjetivos, leitura das horas, preposições de tempo, uso do “can/can´t”, pronomes possessivos.

### **Módulo II**

“Past simple”, verbos regulares e irregulares, cômodos e móveis da casa, preposições de lugar, “present continuous”, alimentos, futuro com “will” e “going to”, uso do comparativo e superlativo, condicional “would” e “present perfect”.

**Curso:** Laboratório de Práticas Qualitativas: usos e práticas com o software Nvivo

**Carga horária:** 20h

**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

**Encontro 1: Introdução às Metodologias Informacionais**

1. Análise qualitativa auxiliada por computador (CAQDAS);
  - 1.1. O Programa *NVivo* e sua aplicabilidade na pesquisa qualitativa;
2. Combinações de estratégias analíticas quantitativas e qualitativas;
  - 2.1. Análise multivariada de dados: formatos e interpretações;
  - 2.2. Análise de conteúdo com uso de *software*.
3. Análise qualitativa auxiliada por computador (CAQDAS);

**Encontro 2: Reconhecimento e ferramentas analíticas básicas**

1. Fundamentação teórica: a Teoria Fundamentada;
- 2 Mídias Sociais e o *NVivo*;
- 3 Integração de dados qualitativos e quantitativos;

**Encontro 3: O programa *NVIVO* e sua aplicabilidade à pesquisa qualitativa**

1. Projetos: criação, edição e cópias de segurança;
2. Fontes de informação (*Sources*): Tipos de fontes de informação (texto, pdf, áudio, vídeo, imagem, tabelas, dados bibliográficos; Importação e criação no *NVivo*; transcrições;
3. Categorias (Nodes): Tipos de categorias e estruturas;
4. Memos e relações;

Exercício: Experimentação com os próprios dados: Montagem do projeto, fontes, codificação com frequências.

**Encontro 4: Análise, exploração e visualização de dados**

1. Agrupamento e exploração do material;
2. Conjuntos de informação;
3. Pesquisa simples e avançada: Frequência de palavras, Codificação;
4. Modelos e gráficos no *NVivo*.

**Encontro 5**

Oficina de Projetos: ambientação dos projetos de pesquisa em andamento aos recursos informacionais.

**Encontro 6**

Oficina de Projetos: Construção de projetos: operacionalização dos projetos de pesquisa no NVivo.

**Curso: Redação de Artigos Científicos: da teoria à prática**

**Carga horária:** 40h

**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

<b>Aula</b>	<b>Data</b>	<b>Assunto abordado</b>
1	09/04/2018	Apresentação do curso Teoria do conhecimento e método científico
2	16/04/2018	Método científico e fronteiras do conhecimento
3	23/04/2018	Bases teóricas e lógica do pensamento científico Base de dados para a construção de artigos
4	07/05/2018	Planejamento da pesquisa Qualis, fator de impacto e demais indexadores
5	14/05/2018	A estrutura de um artigo científico Título, resumo, palavras-chave
6	21/05/2018	Referencial teórico: o que é teoria e o que não é teoria Metodologia: os métodos mais usais na pesquisa científica
7	28/05/2018	Análise e discussão dos resultados Conclusões e referências
8	04/06/2018	Plágio e autoplágio
9	11/06/2018	Os vícios e principais erros da redação acadêmica
10	18/06/2018	O processo de submissão e avaliação por pares

**Curso: Seminário de Preparação para a Aposentadoria**

**Carga horária:** 8h

**Público-alvo:** Servidores da UFSM

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

**Manhã:**

8 h 30 min - Inscrições e credenciamento

9 h 15 min - Abertura - Apresentação do Programa PPA - Coordenadora da CQVS (Diana Sampaio)

9 h 30 min - Palestra “Contexto da Aposentadoria no Brasil hoje” - Professora do Serviço Social (Nadianna Rosa Marques)

10 h 30min - Peça de teatro

11 h 00 min - Reflexão - Equipe Multiprofissional da CQVS (Cassiana, Denise e Quênia)

12 h - Intervalo almoço (Risoto no CTG Guarani, por adesão R\$ 15,00/ pessoa)

**Tarde:**

13 h 30 min - Intervalo Cultural - Apresentação do grupo da oficina de dança do Espaço Alternativo

14 h - Mesa redonda com tema Saúde e Sustentabilidade e Empreendedorismo (Flávio Castagna de Freitas, Jadir Camargo Lemos, Silon Procah)

15 h - Construção do Planejamento Colaborativo para Aposentadoria - Orientação - Equipe Multiprofissional da CQVS (Lourival)

15 h 50 min - Apresentação dos grupos

16 h 30 min - Encerramento com apresentação do projeto de Banco Talentos da CQVS/ PROGEP

**Curso: Curso de Preparação para a Aposentadoria**

**Carga horária:** 20h

**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

Eixo I: Aspectos Sociais

1.1.1 Apresentação do Programa “Transformar o Hoje”

1.1.2 Orientações sobre legislação na aposentadoria

1.2 Aposentadoria na contemporaneidade

Eixo II: Aspectos Psicológicos

2.1 Aspectos Psicológicos da Aposentadoria

## 2.2 Ciclo Vital

### Eixo III: Aspectos da Saúde

#### 3.1 Alimentação Saudável

#### 3.2 Saúde e Prevenção

### Eixo IV: Aspectos Financeiros

#### 4.1 Planejamento Financeiro

#### 4.2 Empreendedorismo

**Curso:** Primeiros Socorros: a atuação no Suporte Básico de Vida

**Carga horária:** 3h

**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes

**Modalidade:** Presencial – Multicampi

**Ementa:**

1. Introdução (conceitos básicos – primeiros socorros e SBV);
2. Reconhecimento e assistência nas queimaduras e lesões causadas por agentes químicos;
3. Reconhecimento e assistência no choque elétrico e desmaio;
4. Reconhecimento e assistência na hipoglicemia e hipotensão;
5. Reconhecimento e assistência na convulsão, asfixia e hemorragia;
6. Reconhecimento e assistência nas reações alérgicas e fraturas;
7. Reconhecimento da Parada Cardiorrespiratória;
8. Manobras de Reanimação Cardiopulmonar;
9. Acionamento do Socorro;
10. Treinamento Prático;
11. Considerações Finais.

**Curso:** Promoção da Saúde do Servidor

**Carga horária:** 30h

**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

1. Políticas de Saúde do Servidor e o SIASS
- 1.2 Saúde e Espiritualidade
- 1.3 Saúde e Alimentação Saudável
- 1.4 Saúde Mental e Trabalho
- 1.5 LER/ DORT
- 1.6 Saúde e Segurança do Trabalho
- 1.7 Saúde Integral
- 1.8 Saúde Bucal
- 1.9 Saúde Financeira
- 1.10 Saúde Cardiológica

**Curso:** Segurança do Trabalho

**Carga horária:** 30h

**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

- Segurança do Trabalho e evolução histórica;
- Aspectos legais;
- Riscos Ambientais;
- Mapa de riscos;
- EPC e EPI;
- Acidentes de Trabalho;
- Sinalização de Segurança;
- Ergonomia;
- Proteção contra incêndios;
- Choque elétrico;
- Análise Preliminar de riscos;
- NR 18 – Condições e meio ambiente de trabalho na indústria da construção;
- Segurança com ferramentas;
- Segurança no uso de agrotóxicos;
- Segurança em silos e armazéns;
- Exemplos práticos em SST.

**Curso:** Semana do Servidor Público

**Carga horária:** conforme a atividade

**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

- Almoço de Integração
  - Campus Santa Maria
  - Campus Cachoeira do Sul
- Apresentação dos setores e confraternização
- Apresentação Musical do Estúdio de Trompetes da UFSM
- Café da Manhã de Integração
- Curso de Primeiros Socorros
- IX Encontro de Talentos dos Servidores da UFSM Apresentações musicais e de dança de servidores da UFSM
  - Atividade aberta a toda a comunidade acadêmica
  - Não é necessária inscrição prévia
  - A entrada é franca, sem a necessidade de apresentação de convites
- Jantar de Confraternização – Aniversário do Campus de Palmeira das Missões.
- Momento Cultural no Hall
- Mostra de Fotografias e de Artes do Espaço Alternativo
- Oficinas
  - Oficina de Artesanato - Reciclando Vidros: Porta Agulha e Botão
  - Oficina de Artesanato - Guirlanda de Natal
  - Oficina de Artesanato - Boneca no Lápis
  - Oficina de Culinária Vegana
  - Oficina de Dança - Ritmo Gauchesco
  - Oficina de Bonsai
- Palestras
  - Inteligência Emocional: Habilidade Essencial para a Educação do século XXI
  - Mediação de Conflitos nas Relações de Trabalho no Serviço Público
  - Conciliando Bem-Estar e Eficiência no Trabalho
  - Modernização Administrativa na UFSM
  - Ergonomia no Trabalho
  - Prevenção e Redução de Ansiedade e Estresse
  - Interfaces entre Ética, Gestão e Educação
- Sessão de Filmes
  - Filme: “À procura da Felicidade” – Projeto Trabalho e Cinema
  - Filme: “Estrelas Além do Tempo”
- Sessões no Planetário
  - Dois Pedacinhos de Vidro
  - As Estrelas dos Faraós
- Sessões de Massagem Relaxante
- Tarde de Jogos
- Tour pelo Campus
- Visita ao Jardim Botânico

**Curso:** Treinamento de Prevenção e Combate a Incêndios - TPCI**Público-alvo:** Técnico Administrativos em Educação e Docentes**Carga horária:** 4h**Modalidade:** Presencial**Ementa:****RISCO PEQUENO E MÉDIO**

<b>MATÉRIAS</b>	<b>CARGA HORÁRIA-*</b>
<b>TEORIA</b>	
<b>PREVENÇÃO E COMBATE A INCÊNDIO</b> Teoria do Fogo Propagação do Fogo Classes de Incêndio Métodos de Extinção Agentes Extintores Equipamentos de Combate a Incêndio Equipamentos de Detecção, Alarme e Comunicação	1,5 hora/aula
<b>PRIMEIROS SOCORROS</b> Parada cardíaco-respiratória: procedimentos de RCP – Reanimação cardíaco-pulmonar OVACE – Obstrução das Vias Aéreas por Corpos Estranhos: procedimentos de desobstrução	01 hora/aula
<b>PRÁTICA</b>	
Combate a Incêndio RCP e Desobstrução das vias aéreas	1 hora/aula 0,5 hora/aula
<b>TOTAL</b>	<b>05 horas/aula</b>

**Curso:** Conversando sobre o Trabalho**Carga horária:** 2h por evento**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes**Modalidade:** Presencial**Ementa:**

Data	Tema
25/05/2018	Roda de conversa: “Conversando sobre o Tabagismo” 31 de Maio: Dia Mundial sem Tabaco e Dia “D” de Combate ao Câncer Bucal

**Curso:** Combate ao Racismo Institucional**Carga horária:** 30h**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes**Modalidade:** Presencial**Ementa:**

<i>Semana</i>	<i>Período</i>	<i>Assunto Abordado</i>
1	14/05 a 18/05/2018	<i>O que é e para que serve o conceito de racismo institucional</i>
2	21/05 a 25/05	<i>A cor da desigualdade brasileiras: dados e estatísticas da condição de vida dos negros e brancos no Brasil</i>
3	28/05 a 01/06	<i>O negro e a Universidade</i>
4	04/06 a 08/06	<i>Aula presencial: (r)existência negra em Santa Maria. Diálogo com grupos, coletivos e clubes negros.</i>
5	11/06 a 15/06	<i>A UFSM no enfrentamento do Racismo Institucional: leis 10.639/2003 e 11.645/2008.</i>
6	18/06 a 09/07	<i>Entrega do trabalho final e avaliação</i>

**Curso:** Respeito à Diversidade**Carga horária:** 20h**Público-alvo:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

Aula	Data	Assunto Abordado
1	04 de maio	<p><b>1. O que é gênero?</b></p> <p>1.1. O conceito de gênero e os processos de socialização;</p> <p>1.2. O determinismo biológico e os construtos sociais, culturais e históricos;</p> <p>1.3. Gênero e desigualdades;</p> <p>1.4. Gênero e relações étnico-raciais;</p> <p>1.5. Os movimentos feministas e a luta pela conquista de direitos;</p> <p>1.6. Políticas Públicas para as mulheres;</p> <p>1.7. Educação e violência de gênero.</p>
2	11 de maio	<p><b>2. O que é LGBTQIA?</b></p> <p>2.1. A sexualidade na perspectiva histórica e social;</p> <p>2.2. Direitos humanos, sexualidade e juventude;</p> <p>2.3. Invisibilidade, silenciamento e crimes de ódio;</p> <p>2.3. Movimento social LGBT brasileiro e a visibilidade de novos sujeitos políticos.</p>
3	18 de maio	<p><b>3. Diversidade sexual e educação</b></p> <p>3.1. Cissexismo, Travestis, Transgêneros, Mulheres Transexuais e Trans Homens;</p> <p>3.2. Direitos da população LGBTQIA e as políticas públicas;</p> <p>3.3. LGBTfobia, ideologia de gênero e currículo.</p>
4	25 de maio	<p><b>4. Diversidades, diferenças e desigualdades.</b></p> <p>4.1. A diversidade cultural e o aprendizado das diferenças;</p> <p>4.2. A interseccionalidade e a construção de subjetividades;</p> <p>4.3. Estereótipos, sexualidade e discriminação étnico-racial;</p> <p>4.4. Gênero e qualidade da educação;</p> <p>4.5. As dificuldades para o ensino sobre a diversidade e a inclusão.</p>
5	01 de junho	<p><b>5. O enfrentamento das violências</b></p> <p>5.1. A discriminação e as estruturas de poder;</p> <p>5.2. Os estigmas e a não adequação às normas sociais;</p> <p>5.3. Assédio e outras violências;</p> <p>5.4. O combate ao sexismo e LGBTfobia;</p> <p>5.5. O uso de uma comunicação não-violenta.</p>

## APÊNDICE C - EMENTAS DOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO 2019

**Curso:** 1º Seminário de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controle Interno

**Carga Horária:** 6,5h

**Público-Alvo:** Diretores de unidades de ensino, Pró-reitores, Assessores do Gabinete, Coordenadores de curso, da reitoria e demais unidades, Chefes de Departamentos, servidores da UFSM em geral

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

DATA	HORÁRIO	TEMA
23/04/19 MANHÃ	9h – 9:15h	Abertura
	9:15h – 10:15h	Boas práticas de Gestão de Riscos da UFCA
	10:15h – 10:30h	Realização da Gestão de Riscos na UFSM
	10:30h – 10:45h	Gestão de Riscos na visão da Auditoria Interna da UFSM
	10:45h – 11:30h	Liderança em tempos de Governança
23/04/19 TARDE	13:30h – 17:00h	Implementando a Governança para dar cumprimento ao Decreto nº 9.203/2017*
	15:45h – 17:00h	Implementando a Governança para dar cumprimento ao Decreto nº 9.203/2017
	17:00h – 17:30h	Mesa redonda para debate e esclarecimento de dúvidas

\* Serão apresentadas as principais práticas de governança e como implementá-las nas organizações públicas de forma a dar pleno cumprimento às exigências contidas no Decreto nº 9.203/2017. Para tanto, será apresentado o Case do Grupo Hospitalar Conceição, focando na forma de implementação da governança e do compliance, nos desafios enfrentados e nos resultados já obtidos.

**Curso:** Capacitação em Orçamento Público – conceitos básicos e execução no SIE

**Carga Horária:** 8 horas

**Público-Alvo:** Setores financeiros de subunidades e servidores em geral

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

**Aula1- data: 16/04/2019**

1 Programação Orçamentária

1.1 Definições

1.2 Noções Básicas de Orçamento Público

1.2.1 Introdução

1 Programação Orçamentária

1.1 Definições

1.2 Noções Básicas de Orçamento Público

1.2.1 Introdução

1.2.2 Ciclo Orçamentário

1.2.3 Programação Orçamentária

1.2.4 Etapas da execução orçamentária

1.2.5 Acompanhamento da execução orçamentária: aspectos qualitativos x aspectos quantitativos.

1.3 Módulo de Programação Orçamentária – SIE

1.4 Outras orientações relativas à Programação Orçamentária

**Aula 2 – data: 17/04/2019**

2 Execução Orçamentária e Financeira no SIE

2.1 Cadastro de empenhos

2.1.1 Compra imediata

2.1.2 Registro de preços

2.2 Pagamento de empenho

2.2.1 Pagamento parcial de empenho

2.3 Tipos de empenhos

3 Suprimento de Fundos

4 Licitação e compras

5 Almoxarifado Central

6 Cadastro e Pagamento de Bolsas

**Curso:** Capacitação em Planejamento Acadêmico

**Carga Horária:** 40 horas

**Público-Alvo:** Coordenadores/as e Secretários/as de Cursos de Graduação.

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

<b>Aula</b>	<b>Data</b>	<b>Assunto Abordado</b>
1	27/05/19	- Abertura do Curso: “A Universidade como uma Organização” - Os Conselhos; A Reitoria; As Pró-Reitorias; A PROGRAD; Os Órgãos de Apoio; Os Órgãos Suplementares
2	28/05/19	- As Unidades Universitárias e sua relação com os Cursos de Graduação: Conselhos de Centro; Direção de Centro; Colegiado Departamental; Departamentos Didáticos; Colegiados de Curso; Coordenador/a (Atribuições); Secretário/a (Atribuições); Núcleo Docente Estruturante.  As Unidades de Educação Básica, Técnica e Tecnológica
3	29/05/19	- Modalidades de Ingresso Acadêmico de Graduação  - A Biblioteca como órgão de apoio ao ensino
4	30/05/19	- Gerenciamento de Processos: Criação de DCGs; ACGs; Oferta de Disciplinas; Oferta de Disciplinas EaD; Configurador de Matrícula
5	31/05/19	- Processo de Matrícula: Categorias de Alunos; Manutenção de Vínculo (Matrícula Fora de Prazo); Trancamentos; Cancelamento de Matrícula; Histórico
6	03/06/19	- Ingresso e Reingresso; Formaturas; Revalidação de Diplomas de Graduação; Estágios;  Documentos e Resoluções Importantes; Organização Administrativa da Coordenação: Arquivos; Material de Expediente; Finanças; Empenhos.
7	04/06/19	- Mobilidade Acadêmica e Internacionalização do Ensino
8	05/06/19	- Avaliação: Prazos; Publicação do Aproveitamento Escolar; Revisão de Avaliações Finais (disciplinas teóricas e práticas); Recuperação de Avaliações; Regime Especial de Avaliação para Recuperação de Estudos
9	06/06/19	Acessibilidade no Ensino Superior
10	07/06/19	Encerramento e Avaliação Final

**Curso:** Ciclo da Contratação Pública**Carga Horária:** Módulo I – 40h (DEMAPA) / Módulo II – 20h (DCF)**Público-Alvo:** Servidores que realizam atividades de compras na UFSM**Modalidade:** Presencial

**Ementa:****Módulo I**

Aula	Data	Horário	Assunto Abordado
1	03/09	8h30 às 12h	Fase Interna da Licitação
2	05/09	8h30 às 12h	Fase Interna da Licitação
3	10/09	8h30 às 12h	Fase Externa da Licitação
4	12/09	8h30 às 12h	Contratações – DIMECI
5	17/09	8h30 às 12h	Dispensa de Licitação
6	19/09	8h30 às 12h	Central de Aquisições
7	24/09	8h30 às 12h	Aula Prática
8	26/09	8h30 às 12h	Gestão Patrimonial
9	01/10	8h30 às 12h	Gestão de Almoxarifados

**Módulo II**

Aula	Data	Horário	Assunto Abordado
1	03/10	8h às 12h	Análise de Processos de Execução orçamentária Recepção de Notas Fiscais
2	08/10	8h às 12h	Procedimentos de Liquidação de Despesas
3	10/10	8h às 12h	SCDP
4	15/10	8h às 12h	Suprimento Fundos
5	17/10	8h às 12h	Noções do SIAFI

**Curso:** Gestão de Riscos e Controles Internos**Carga Horária:** 20 horas

**Público-Alvo:** Diretores de unidades de ensino, Pró-reitores, Assessores do Gabinete, Coordenadores de unidades da reitoria, coordenadores de curso e das demais unidades, Chefes de Departamentos, servidores da UFSM em geral.

**Modalidade:** Semipresencial

**Ementa:**

## Turma 1

<b>Semana</b>	<b>Período</b>	<b>Modalidade</b>	<b>Assunto Abordado</b>
1 <sup>a</sup>	10/06/19	Presencial	Abertura do Curso - Contextualização e apresentação do trabalho de gestão de riscos na UFSM
	10/06/19 a 16/06/19	EAD	Contextualização, conceitos e legislação
2 <sup>a</sup>	17/06/19 a 23/06/19	EAD	Estrutura, metodologias e ferramentas
3 <sup>a</sup>	24/06/19	Presencial	Realização de revisão dos assuntos, discussão e exercícios práticos
	24/06/19 a 30/06/19	EAD	Processo de gerenciamento de riscos

## Turma 2

<b>Semana</b>	<b>Período</b>	<b>Modalidade</b>	<b>Assunto Abordado</b>
1 <sup>a</sup>	12/08/19	Presencial	Abertura do Curso - Contextualização e apresentação do trabalho de gestão de riscos na UFSM
	12/08/19 a 18/08/19	EAD	Contextualização, conceitos e legislação
2 <sup>a</sup>	19/08/19 a 25/08/19	EAD	Estrutura, metodologias e ferramentas
3 <sup>a</sup>	26/08/19	Presencial	Realização de revisão dos assuntos, discussão e exercícios práticos
	26/08/19 a 01/09/19	EAD	Processo de gerenciamento de riscos

**Curso:** Curso de Gestão Estratégica para a Administração Pública

**Carga Horária:** 21 horas (7 encontros)

**Público-Alvo:** servidores envolvidos na gestão administrativa

**Modalidade:** presencial

Aula	Assunto Abordado
1	<p><b>O que é gestão estratégica?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendendo a diferença entre governança e gestão</li> <li>• Importância da gestão estratégica</li> <li>• O que é gestão estratégica no contexto da administração pública</li> <li>• Ferramentas e abordagens para a gestão estratégica: PDCA, Planejamento Estratégico, Balanced Scorecard, Indicadores Estratégicos, CANVAS</li> </ul>
2	<p><b>Como acompanhar a execução do plano?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramentas de organização, planificação e acompanhamento: 5w2h, Pmbock</li> <li>• Conhecimento de ferramentas tecnológicas</li> </ul> <p>Prática: Elaboração de plano de ação</p>
3	<p><b>Como implementar o planejamento estratégico? Parte I</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principais conceitos</li> <li>• Elaborando missão, visão e valores</li> <li>• Conhecendo ferramentas de construção de missão</li> </ul> <p>Prática: Elaboração de Missão, Visão e Valores</p>
4	<p><b>Como implementar o planejamento estratégico? Parte II</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecendo o ambiente organizacional: pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças</li> <li>• Conhecendo ferramentas de análise ambiental</li> </ul> <p>Prática: Elaborando uma análise ambiental baseada em riscos</p>
5	<p><b>Como implementar o planejamento estratégico? Parte III</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborando a estratégia: objetivos e metas</li> <li>• Elaborando indicadores: de resultado, operacionais</li> </ul> <p>Prática: Elaboração de objetivos, metas e indicadores</p>
6	<p><b>Como elaborar projetos vinculados à estratégia?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecendo a metodologia PMBOCK</li> </ul> <p>Prática: Elaboração de projeto estratégico usando PMBOCK</p>
7	<p><b>• Revisão do conteúdo</b></p> <p>Prática: Consolidação do Planejamento elaborado ao longo do curso</p>

**Curso:** Gestão por Processos - Nível Intermediário

**Carga Horária:** 12 horas

**Público-Alvo:** Servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação da UFSM

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

Aula	Assunto Abordado
1	<p><b>Gestão por Processos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão da Notação BPMN 2.0</li> <li>• Atribuições Avançadas de Tarefas</li> <li>• Portal de Processos</li> <li>• Cadeia de Valor</li> <li>• Processos Ponta a Ponta</li> <li>• Identificação de Problemas e Oportunidades de Melhorias</li> </ul>
2	<p><b>Gestão por Processos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação do alinhamento: “Gestão por Processos x Gestão por Competência x Gestão de Riscos x Gestão Arquivística”</li> </ul> <p><b>Gestão por Competências em Processos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito de Competências</li> <li>• Contextualização e Legislação</li> <li>• Mapeamento de Competências</li> <li>• Benefícios da Gestão por Competências</li> <li>• Classificação de Competências</li> <li>• Competências Organizacionais</li> <li>• Competências Comuns</li> <li>• Competências Gerenciais</li> <li>• Competências Específicas</li> <li>• Prática:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Alinhamento com a Gestão por Processos</li> <li>b) Exemplo Prático</li> <li>c) Cronograma</li> </ol> </li> </ul>
3	<p><b>Gestão Arquivística em Processos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Princípios arquivísticos, normas e recomendações Gestão documental</li> <li>• Módulos de Gestão Documental no SIE: digitalização e classificação</li> <li>• Processo Eletrônico Nacional – PEN/UFSM</li> <li>• Acesso aos documentos digitais na UFSM: Portal de Documentos</li> </ul>

**Curso:** Oficina de Gestão de Riscos**Carga Horária:** 4h**Público-Alvo:** Diretores de unidades de ensino, Pró-reitores, Assessores do Gabinete, Coordenadores de curso, da reitoria e demais unidades, Chefes de Departamentos, servidores da UFSM em geral**Modalidade:** Presencial**Ementa:**

CONTEÚDOS	PREVISÃO DE HORAS-AULA
Conceito de risco e Gestão de riscos.  Modelos de gestão de riscos Organizacional Enterprise Risk Management – ERM. Normas sobre risco: COSO, ISSO 31.000.  Princípios da Gestão de Riscos, Padrões de Gestão de Riscos e elementos da Gestão de Riscos.  Mapeamento e Análise de Risco. Matriz de Risco. Métodos e técnicas de identificação e análise de risco.	2 horas
Atividade prática para identificação de riscos, causas e consequências.	2 horas

1. Conceito de Risco. Utilização do conceito de risco no processo decisório.
2. Gestão de riscos. Origens da gestão de riscos. Modelos de Gestão de Riscos Organizacional. Enterprise Risk Management - ERM. Normas sobre Risco: COSO, ISO 31.000.
3. Princípios da Gestão de Riscos, Padrões de gestão de Riscos, Elementos da Gestão de Riscos. Mapeamento e Análise de Risco. Matriz de Risco. Métodos e Técnicas de identificação e análise de risco.
4. Atividade prática para identificação de riscos, causas e consequências.

**Curso:** Seminário de Gestão e Fiscalização de Contratos**Carga Horária:** 8 horas**Público Alvo:** servidores da UFSM**Ementa:**

- a) Atuação dos gestores de contratos;
- b) Responsabilidades e competência dos gestores de contratos;

- c) O papel dos gestores no acompanhamento da contratação, como parte interessada nos resultados;
- d) Contratos de terceirizações na administração pública.

**Curso:** Seminário de Recepção e Integração Institucional

**Carga Horária:** 20h

**Público-Alvo:** Novos servidores (Docentes e Técnico-Administrativos em Educação) da UFSM

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

<b>Data</b>	<b>Horário</b>	<b>Palestra</b>
<b>Dia 23/04</b>	13:00 às 13:30	Credenciamento
	13:30 às 13:45	Abertura do Seminário
	13:45 às 14:15	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
	14:15 às 15:30	Integração dos novos servidores
	15:30 às 16:00	Intervalo
	16:00 às 16:45	A Comunicação no Ambiente de Trabalho
	16:45 às 18:00	Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN)
<b>Dia 24/04</b>	13:00 às 13:30	UMA UFSM Sustentável
	13:30 às 14:30	Extensão Universitária na UFSM (PRE)
	14:30 às 15:30	Política Institucional de Pós-Graduação e Pesquisa (PRPGP)
	15:30 às 16:00	Intervalo
	16:00 às 16:40	Gestão Pedagógica (PROGRAD)
	16:40 às 17:10	Coordenadoria de Ações Educacionais (CAED)
	17:10 às 18:00	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE)
<b>Dia 25/04</b>	13:00 às 13:45	Ética e Respeito à Diversidade no Serviço Público
	13:45 às 14:45	Concessões e Registros de Pessoal
	14:45 às 15:15	Coordenadoria do Sistema de Pagamentos
	15:15 às 15:45	Intervalo
	15:45 às 16:30	Afastamentos

	16:30 às 17:00	Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor
	17:00 às 17:30	Perícia Oficial em Saúde
	17:30 às 18:00	Modernização Administrativa
<b>Dia 26/04</b>	8:00 às 8:30	Qualidade no Atendimento
	8:30 às 9:00	Ouvidoria
	9:00 às 9:30	Comissão Perm. Sindicância Inquérito Administrativo (COPSIA)
	9:30 às 10:00	Intervalo
	10:00 às 11:00	Plano de Carreira e Cargos do Magistério Federal (PCCMF)
	11:00 às 11:30	Estágio Probatório
	11:30 às 12:30	Portal do Professor
	10:00 às 10:30	Estágio Probatório e Avaliação de Desempenho
	10:30 às 11:00	Progressão por Capacitação e Incentivo à Qualificação
	11:00 às 11:30	Comissão Interna de Supervisão da Carreira - CIS

**Curso:** Comunicação Institucional na UFSM: Planejamento e Assessoria de Imprensa

**Carga Horária:** 21h

**Público-Alvo:** servidores Técnico-Administrativos em Educação e Docentes da UFSM.

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

<b>DATA</b>	<b>TEMAS ABORDADOS</b>
22/08 (quinta)	Comunicação pública, Comitê Política de Comunicação da UFSM
28/08 (quarta)	Grupos de Trabalho do Comitê da Política de Comunicação. Comunicação integrada.
29/08 (quinta)	Planejamento estratégico e PDI. Modelo de plano de comunicação da UFSM.
04/09 (quarta)	Planejamento estratégico de comunicação das unidades na prática.

05/09 (quinta)	Projetos integrados de comunicação.
11/09 (quarta)	Jornalismo científico. Critérios de noticiabilidade e produção de conteúdo jornalístico.
12/09 (quinta)	Assessoria de imprensa estratégica. Fluxos da assessoria de imprensa integrada, métricas de comunicação.

**Curso:** Dicção e Oratória

Observação: Não foi possível ter acesso a ementa do curso.

**Curso:** Dicção e Oratória para uma Comunicação de Excelência

**Carga Horária:** 15 horas

**Público-Alvo:** docentes e técnico-administrativos em educação - campus FW

**Modalidade:** presencial

**Ementa:**

AULA 1 - 07/05 - O poder da palavra e o credenciamento da fala. Conceituação de Dicção, Oratória e Comunicação verbal e não verbal. Postura corporal, gestos e olhar: trabalhando a imagem.

AULA 2 – 14/05 - Dominando os vícios de linguagem, cacoetes e nervosismo. Utilização da voz: respiração, colocação e dicção. Características de um bom orador e o uso correto do microfone e da tribuna.

AULA 3 – 21/05 - Ambiência do local da apresentação: arrumação e mobilidade. Como quebrar a resistência e cativar o público. Aplicação de exercícios práticos.

AULA 4 - 28/05 - Estruturação técnica de uma apresentação: vocativos, leitura, improviso e roteiro. Recursos complementares da comunicação oral para um discurso dinâmico e atrativo.

AULA 5 – 04/06 - Apresentações Avaliativas em grupos

**Curso:** Redação Oficial

**Carga Horária:** 20 horas

**Público-Alvo:** Servidores docentes e técnico-administrativos da UFSM

**Modalidade:** EAD

<i>Semana</i>	<i>Período</i>	<i>Atividades</i>	<i>Assunto Abordado</i>
1	05 a 11/8	5h	Conceito e características da Redação Oficial; Aspectos gráficos da formatação de documentos oficiais (papel, margens, fontes tipográficas, espaçamento, cabeçalho, brasão, corpo do texto; rodapé). Estrutura geral da redação de documentos oficiais (formas de tratamento, abreviações, fecho, endereçamento);
2	12 a 18/8	5h	Especificidades de documentos oficiais: memorando, memorando circular, ofício, ofício circular, despacho, convite;
3	19 a 25/8	5h	Especificidades de documentos oficiais: convocação, ata, atestado, certidão, declaração, procuração, requerimento, relatório de viagem;
4	26 a 31/8	5h	Dificuldades gramaticais frequentes em redação oficial. Expressões em latim comuns em redação oficial.
	<b>C.H. TOTAL</b>	<b>20h</b>	

**Curso:** Capacitação para Instrutores de Cursos à Distância – (EAD)

**Carga Horária:** 33 horas (24 horas a distância e 3 encontros presenciais de 3 horas cada)

**Público-Alvo:** servidores docentes e técnico-administrativos em educação que tenham interesse em atuar como instrutores em cursos promovidos pela PROGEP na modalidade a distância.

**Modalidade:** semipresencial

**Ementa:**

Módulo	Período	Assunto Abordado
1	23 a 30/04	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introdução ao Moodle e ao Moodle UFSM.</li> <li>• Planejamento e configurações básicas da disciplina no Moodle.</li> <li>• Ferramentas de edição e de comunicação do AVEA.</li> </ul>
2	01 a 07/05	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos educacionais do Moodle para elaboração de conteúdo;</li> <li>• Referências de autoria e de fonte no desenvolvimento de materiais didáticos;</li> <li>• Licenças <i>Creative Commons</i>;</li> </ul>
3	08 a 14/05	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades de estudo e de avaliação no AVEA Moodle: questionário, Wiki, OU Wiki, Fórum, Lição e Tarefa.</li> </ul>

4	15 a 24/05	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação no AVEA Moodle: configuração do livro de notas, categorização das atividades avaliativas.</li> <li>• Simulação de avaliação prática no AVEA Moodle.</li> </ul>
---	------------	---

**Curso:** Capacitação para Instrutores de Cursos Presenciais

**Carga Horária:** 04 horas

**Público-Alvo:** Servidores que irão atuar como instrutores em capacitações ofertadas pela PROGEP na modalidade presencial

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

Aula	Data	Assunto Abordado
1	28.03.19	Identificar público participante Promover comunicação para grupos Definir a postura adequada Desenvolver empatia e comprometimento Propor dinâmicas de grupos

**Curso:** Oficina sobre o Ambiente Virtual de Aprendizagem Moodle como Ferramenta de Apoio às Aulas Presenciais

**Carga Horária:** 4 horas por turma

**Público-Alvo:** servidores Docentes dos campi de Santa Maria, Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões.

**1.5 Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

- **Observação:** o curso não possui ementa, sendo desenvolvido em laboratório de diferentes campi, com o objetivo de discutir formas de desenvolvimento de atividades na modalidade de EaD, com a utilização do Ambiente Virtual de Aprendizagem Moodle.

**Curso:** Docência e Didática no Ensino Superior

**Carga Horária:** 4 horas por turma

**Público-Alvo:** Docentes da UFSM

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

- **Observação:** o curso não possui ementa, tendo como objetivo geral apresentar, discutir e refletir acerca de estratégias para aprimorar a atividade docente.

**Curso:** Formação e Desenvolvimento Pessoal e Profissional Docente

**Carga Horária:** 50h

**Público-Alvo:** servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação da UFSM

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

<b>MÓDULO I</b>	<b>Data do encontro</b>	<b>Carga Horária</b>	<b>Tema</b>	<b>Instrutor</b>	<b>Carga Total</b>
Profissionalização docente	24/04/19	2h	Saberes necessários à docência	Formador	8h
	08/05/19	2h	Elementos de contextualização do ensino superior	Formador	
	15/05/19	2h	Introdução à profissionalização docente e programas de aprendizagem	Formador	
	22/05/19	2h	Identidade docente	Formador	
Processos de Ensino e Aprendizagem	29/05/19	2h	A aula universitária: cenário, atores e programas de aprendizagem	Formador	12h
	05/06/19	2h	Concepções e práticas de aprendizagem	Formador	
	12/06/19	2h	Concepções e práticas de aprendizagem	Formador	
	26/06/19	2h	Processos metodológicos e avaliativos: metodologia	Formador	
	03/07/19	2h	Processos metodológicos e	Formador	

	10/07/19	2h	avaliativos: metodologia  Processos metodológicos e avaliativos:  Avaliação e encerramento do módulo	Formador	
<b>Carga Horária Total</b>		<b>20h presenciais</b>			

<b>MÓDULO II</b>	<b>Data do encontro</b>	<b>Carga Horária</b>	<b>Tema</b>	<b>Instrutor</b>	<b>Carga Total</b>
Desenvolvimento Humano	14/08/19	2h	Desenvolvimento humano do adolescente e do jovem adulto	Formador	6h
	21/08/19	2h	Desenvolvimento humano do adolescente e do jovem adulto	Formador	
	28/08/19	2h	Processos interativos nas relações humanas	Formador	
Políticas Públicas e Gestão do Ensino Superior	04/09/19	2h	PDI	Formador	4h
	11/09/19	2h	PPC	Formador	
Processos de Ensino e Aprendizagem Dimensões da docência:	18/09/19	2h	Relatos de experiências	Formador	
	25/09/19	2h	Relatos de experiências	Formador	
	02/10/19	2h	Relatos de experiências	Formador	
	09/10/19	2h	Relatos de experiências	Formador	

	16/10/19	2h	Relação entre ensino, pesquisa e extensão	Formador	18h
	23/10/19	2h	Relação entre ensino, pesquisa e extensão	Formador	
	30/10/19	2h	Processos metodológicos e avaliativos planejamento para 2020 - discussão:	Formador	
	06/11/19	2h	Processos metodológicos e avaliativos planejamento para 2020 - discussão:	Formador	
	13/11/19	2h	Processos metodológicos e avaliativos: planejamento para 2020 - discussão	Formador	
Encerramento	20/11/19	2h	Avaliação do curso	Venice Grings	2h
<b>Total</b>		<b>30h presenciais</b>			

**Curso:** *Google for education*\*

\*Não realizado

**Curso:** III Ciclo de Palestras sobre Docência na Universidade

**Carga Horária:** 12 horas

**Público-alvo:** Servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação da UFSM

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

Data do encontro	C.H.	Tema	Instrutor	Horário	Local
16/05/2019	2h	Aprendizagem e desenvolvimento humano	Profª. Dra. Andrea Forgiarini Cecchin	17h – 19h	Anfiteatro do Colégio

21/05/2019	2h	Programas de aprendizagem	Dr <sup>a</sup> . Venice Teresinha Grings	17h – 19h	Sala E5
23/05/2019	2h	Docência em contextos emergentes	Prof <sup>a</sup> . Dra. Dóris Pires Vargas Bolzan	17h – 19h	Anfiteatro do Colégio
30/05/2019	2h	Ética e Felicidade: valores para uma vida boa	Prof. Dejalma Cremonese	17h - 19h	Anfiteatro do Colégio
11/06/2019	2h	Adaptações pedagógicas para estudantes com deficiência no ensino técnico e superior	Dr <sup>a</sup> . Fabiane Vanessa Breitenbach	17h – 19h	Sala E5
11/09/2019	2h	O ensino e a aprendizagem na perspectiva da programação neurolinguística (PNL)	Benó Joel Poll	9h30 às 11h30	Sala A17
<b>Carga Horária Total</b>		<b>12 h</b>			

**Curso:** Metodologias de Ensino e Aprendizagem

**Carga Horária:** 9h

**Público-Alvo:** Servidores da UFSM

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

Aula	Data	Assunto Abordado
1	07 de maio	Processos de ensinar e aprender no ensino superior
2	14 de maio	Dinâmicas de viver e sentir a docência
3	21 de maio	Dinâmicas de viver e sentir a docência

**Curso:** Redação de Artigos Científicos\*

\* Não realizado

**Curso:** Capacitação Sobre Sala de Aula Invertida

**Carga Horária:** 4h por turma

**Público-Alvo:** Docentes da UFSM

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

**Observação:** O curso não possui ementa.

O objetivo geral é discutir a implementação de metodologias ativas nos processos de ensino e de aprendizagem, incentivando os docentes a realizarem experiências inovadoras em suas disciplinas.

**Curso:** Gestão de arquivos, documentos digitais e Processo Eletrônico Nacional (PEN) da UFSM

**Carga Horária:** 20 horas

**Público-Alvo:** Servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação da UFSM

**Modalidade:** presencial

**Ementa:**

Aula	Data	Assunto Abordado
1	07/05/2019  (3h)	<p><b>Contextualização e fundamentos teóricos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Princípios arquivísticos</li> <li>• Normas e recomendações</li> <li>• Gestão documental               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase de produção</li> <li>• Fase de manutenção e uso</li> <li>• Fase de destinação</li> </ul> </li> <li>• Classificação, instrumentos e procedimentos</li> </ul>
2	14/05/2019  (3h)	<p><b>Avaliação de Documentos Arquivísticos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Princípios da Avaliação Documental</li> <li>• Legislação, Normativas e Instrumentos de Avaliação de Documentos</li> <li>• Prazos de Guarda Documental</li> <li>• Procedimentos de Eliminação de Documentos</li> <li>• Noções de Conservação Preventiva</li> </ul>
3	21/05/2019  (3h)	<p><b>Gestão Arquivística de Documentos Digitais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceitos e aplicabilidades de SIGAD's</li> <li>• Requisitos e metadados</li> </ul> <p><b>Funcionalidades no SIE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Módulo digitalização</li> <li>• PCD/SIE</li> <li>• PEN</li> </ul> <p><b>Consulta documentos</b></p>

4	28/05/2019 (3h)	<b>Procedimentos de Protocolo e Processo Eletrônico Nacional – PEN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislação e Normativas</li> <li>• Procedimentos das atividades de protocolo</li> <li>• Movimentação de processos e outros documentos</li> <li>• Demonstração do PEN/UFSM</li> </ul>
5	04/06/2019 (3h)	<b>Sistema de Arquivos da UFSM</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação</li> <li>• Visita técnica</li> </ul>
6	11/06/2019 (3h)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prática de todos os conteúdos</li> <li>• Laboratório de informática</li> </ul>

**Curso:** Sistemas e Rotinas de Trabalho de Pessoal: Capacitação sobre o Programa de Avaliação de Desempenho Funcional dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSM

**Carga Horária:** 2 horas por turma

**Público-Alvo:** Técnico-administrativos em Educação e chefias de todas as unidades da Instituição

Modalidade: Presencial

**Ementa:**

**Observação:** o curso não possui ementa.

O objetivo geral é capacitar as chefias e os servidores TAES da instituição para a participação no processo de avaliação de desempenho, instrumentalizando-os para a utilização do sistema de questionários e a correta mensuração das competências consideradas fundamentais para o desempenho das atribuições dos avaliados.

**Curso:** Tópicos de Gestão de Pessoas\*

\*Não realizado

**Curso:** Encontro sobre Concurso e Seleção Pública para Docente – Magistério Superior e Ensino Básico, Técnico e Tecnológico

**Carga Horária:** 4 horas

**Público-Alvo:** Secretários de Departamento de Ensino, Chefes de Departamento de Ensino, Comissões de Legislação e Normas das Unidades de Ensino e demais interessados.

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

Legislações inerentes a concurso e seleção pública: Constituição Federal, Lei N. 8.112/1990, Decreto N. 3.298/1999, Decreto N. 6.944/2009, Súmula N. 45/2009-AGU, Portaria MEC N. 243/2011, Decreto N. 7.485/2011, Resolução N. 019/2012-UFSM, Lei N. 12.772/2012, Lei N. 12.863/2013, Resolução N. 030/2013-UFSM, Lei N. 12.990/2014, Decreto N. 8.368/2014, Resolução N. 016/2014-UFSM, Resolução N. 025/2016-UFSM, Lei N. 13.656/2018 e Decreto N. 9.508/2018

- Motivos legais para solicitação de concurso público e seleção pública;
- Solicitação do concurso público e seleção pública;
- Solicitação de prova objetiva e procedimentos para realização da prova objetiva em concursos docentes;
- Publicação do edital de abertura do concurso e seleção pública;
- Sistema de inscrições;
- Página dos editais;
- Homologação de inscrições;
- Divulgação e publicação de comissão examinadora;
- Divulgação e publicação de cronograma de concurso;
- Execução do concurso público (provas escritas classificatória ou eliminatória, didática, defesa de produção intelectual, títulos e prática)
- Execução da seleção pública (prova didática e prova de títulos);
- Cálculo de notas (ponderações);
- Cotas para negros (pretos e pardos) e pessoas com deficiência;
- Aprovações nos órgãos colegiados;
- Recursos nas instâncias administrativas;
- Nomeação ou contratação dos candidatos;

- Prorrogação de validade dos concursos públicos e seleções públicas;
- Formulários e *checklists* disponibilizados pela Coordenadoria de Concursos.

**Curso:** Encontro sobre Concurso e Seleção Pública para Docente – Magistério Superior

**Carga Horária:** 4 horas por Encontro

**Público-Alvo:** Secretários de Departamento Didático, Chefes de Departamento Didático, Comissões de Legislação e Normas das Unidades de Ensino e demais interessados.

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

A seguir descreve-se o conteúdo que será abordado em cada Encontro:

- Legislações inerentes a concurso e seleção pública: Constituição Federal, Lei N. 8.112/1990, Decreto N. 3.298/1999, Decreto N. 6.944/2009, Súmula N. 45/2009-AGU, Portaria MEC N. 243/2011, Decreto N. 7.485/2011, Resolução N. 019/2012-UFSM, Lei N. 12.772/2012, Lei N. 12.863/2013, Resolução N. 030/2013-UFSM, Lei N. 12.990/2014, Decreto N. 8.368/2014, Resolução N. 016/2014-UFSM, Lei N. 13.656/2018 e Decreto N. 9.508/2018
- Motivos legais para solicitação de concurso público e seleção pública;
- Solicitação do concurso público e seleção pública;
- Publicação do edital de abertura do concurso e seleção pública;
- Sistema de inscrições;
- Página dos editais;
- Homologação de inscrições;
- Divulgação e publicação de comissão examinadora;
- Divulgação e publicação de cronograma de concurso;
- Execução do concurso público (provas escritas classificatória ou eliminatória, didática, defesa de produção intelectual, títulos e prática)
- Execução da seleção pública (prova didática e prova de títulos);
- Cálculo de notas (ponderações);

- Cotas para negros (pretos e pardos) e pessoas com deficiência;
- Aprovações nos órgãos colegiados;
- Recursos nas instâncias administrativas;
- Nomeação ou contratação dos candidatos;
- Prorrogação de validade dos concursos públicos e seleções públicas;
- Formulários e *checklists* disponibilizados pela Coordenadoria de Concursos.

**Curso:** LIDERE - Programa de Desenvolvimento de Gestores da UFSM

**Carga Horária:** 20h

**Público-Alvo:** servidores da UFSM

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

<b>Dia</b>	<b>Assunto</b>	<b>Horário</b>	<b>Temas abordados</b>
12/06/2019	<b>Gestão de Pessoas</b>	13:30 - 14:15	O papel do Gestor na UFSM
		14:15 - 15:00	Avaliação de desempenho
		15:00 - 15:30	Intervalo
		15:30 - 16:15	Desenvolvimento de Pessoas
		16:15 - 17:00	Sistema de Controle de Frequência (Ponto Eletrônico)
		17:00 - 17:30	Trocas de experiências/Estudos de Caso
19/06/2019	<b>Relações de Trabalho e a atuação dos órgãos de controle</b>	13:30 - 14:00	Ética no trabalho
		14:00 - 14:30	Assédio Moral no Trabalho
		14:30 - 15:00	Ouvidoria
		15:10 - 15:10	Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo - COPSIA
		15:10 - 15:40	Intervalo
		15:40 - 17:30	Roda de conversa
26/06/2019	<b>Planejamento e</b>	13:30 - 15:00	Planejamento Estratégico
		15:00 - 15:30	Intervalo

<b>Dia</b>	<b>Assunto</b>	<b>Horário</b>	<b>Temas abordados</b>
	<b>Modernização Administrativa</b>	15:30 - 16:30	Orçamento
		16:30 - 17:30	Modernização Administrativa
03/07/2019	<b>Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho</b>	13:30 - 14:00	Saúde no Trabalho
		14:00 - 14:30	Qualidade de vida no Trabalho
		14:30 - 15:00	Segurança no Trabalho
		15:00 - 15:30	Intervalo
		15:30 - 17:00	Saúde mental e trabalho
		17:00 - 17:30	Estudo de Caso e Debate
10/07/2019	<b>Liderança, Motivação e Comunicação no Trabalho</b>	13:30 - 14:30	Liderança e motivação
		14:30 - 15:30	Comunicação no Trabalho
		15:30 - 16:00	Intervalo
		16:00 - 17:30	Trocas de experiências

**Curso:** Palestra -Reflexões sobre o papel da Liderança na Gestão de Universidades Públicas\*

\*Não realizado

**Curso:** Resignificando a Motivação

**Carga Horária:** 28h (18 horas presenciais e 10h a distância)

**Público-Alvo:** Servidores Técnico-Administrativos em Educação e Docentes da UFSM.

**Modalidade:** presencial

Ementa:

<b>Data</b>	<b>Assunto Abordado</b>
12/09	Motivação e produtividade, Teoria da liderança
26/09	Modelo Básico de Motivação, Auto Imagem e Auto Estima, Ciclo Motivacional;
10/10	Clima organizacional e Pensamento sobre motivação;
17/10	O sentimento da própria eficácia;
24/10	O conhecimento e o estudo das organizações;

31/10	A reflexão e motivação, Mudanças;
-------	-----------------------------------

**Curso:** Espanhol para iniciantes – Módulos I e II

**Carga Horária:** 30h por módulo (15 encontros)

**Público-Alvo:** Servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

**Módulo I**

Aula	Data	Horário	Assunto Abordado
1	15/08	14h às 16h	¿Quién soy? - Presentaciones. Presente de indicativo
2	20/08	14h às 16h	Pronombres interrogativos. El alfabeto. Ejercicios.
3	22/08	14h às 16h	¿Quién es? - Compreensão auditiva. Ejercicios
4	27/08	14h às 16h	Tratamiento formal e informal. Texto “Cómo hacer una hoja de vida”
5	29/08	14h às 16h	¿Qué hacemos? - Compreensão auditiva y textual. Presente de indicativo. Canción
6	03/09	14h às 16h	Los cardinales. Ejercicios
7	05/09	Cancelado	Cancelado
8	10/09	13h45 às 16h	Revisión del contenido. Canción.
9	12/09	13h45 às 16h	Evaluación una
10	17/09	13h45 às 16h	¿Qué hacemos? - Compreensão auditiva y textual. Presente de indicativo.
11	19/09	13h45 às 16h	Los cardinales. Los ordinales. La hora. Ejercicios
12	24/09	13h45 às 16h	¿Cómo consumir con responsabilidad? Comprensión textual y auditiva. Dónde se suele comprar
13	26/09	13h45 às 16h	Los artículos y la contracción
14	01/10	13h45 às 16h	Revisión
15	08/10	13h45 às 16h	Evaluación dos, cierre.

**Módulo II**

<b>Aula</b>	<b>Data</b>	<b>Horário</b>	<b>Assunto Abordado</b>
01	24/10	14h às 16h	¿Qué te gusta? - Comprensión auditiva y textual. Ejercicios.
02	29/10	14h às 16h	Verbo gustar
03	31/10	14h às 16h	Texto: Los internautas le preguntan a Santi Santamaria. Ejercicios. Las comidas
04	05/11	14h às 16h	Texto: El derecho a la comida. Ejercicios
05	07/11	14h às 16h	¿Somos lo que llevamos? - Comprensión auditiva y textual. La ropa.
06	12/11	14h às 16h	Género y número.
07	14/11	14h às 16h	Verbos preferir y llevar. Palabras utilizadas para describir. Ejercicios
08	19/11	14h às 16h	Evaluación I
09	21/11	14h às 16h	¿Cómo es tu familia? - Comprensión auditiva y textual. Los posesivos
10	26/11	14h às 16h	Texto: En la playa con el hijo del novio de mi madre. Ejercicios
11	28/11	14h às 16h	¿Dónde vive la gente? Comprensión auditiva y textual. Los demostrativos
12	03/12	14h às 16h	Los demostrativos - continuación
13	05/12	14h às 16h	Cuentecillo policíaco. Ejercicios. Localización: expresiones adverbiales
14	10/12	14h às 16h	Texto: Cinco pasos para un hogar más ecológico. Ejercicios Revisión
15	12/12	14h às 16h	Evaluación dos. Cierre

**Curso:** Inglês Básico: Módulo I

**Carga Horária:** 30 horas

**Público-Alvo:** servidores da UFSM

**Modalidade:** presencial

**Ementa:**

<b>Aula</b>	<b>Assunto Abordado</b>
1	Apresentações
2	Verbo “to be”
3	Saudações, “ <i>Personal Pronouns</i> ”
4	Números, “ <i>Possessive adjectives &amp; Possessive Pronouns</i> ”
5	Países e nacionalidades
6	Alfabeto, Informações pessoais
7	Pronomes demonstrativos “ <i>this, that</i> ” etc
8	“ <i>Present simple</i> ”
9	Membros da família, Uso do “ <i>a/an</i> ”
10	Profissões, Adjetivos, Leitura das horas
11	Preposições de tempo, Uso do “ <i>can/can’t</i> ”
12	Pronomes possessivos
13	Leituras de gênero midiático I
14	Cenários de comunicação I: Aeroporto
15	Cenários de comunicação II: Fazendo compras

**Curso:** Curso de Língua Estrangeira: Inglês Básico – Módulos I e II

**Carga Horária:** 30h por módulo

**Público Alvo:** Servidores da UFSM

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:****Módulo I**

Apresentações, verbo “to be”, saudações, números, países e nacionalidades, alfabeto, informações pessoais, pronomes demonstrativos “this, that” etc., “present simple”, uso do “a/an”, membros da família, profissões, adjetivos, leitura das horas, preposições de tempo, uso do “can/can’t”, pronomes possessivos.

## Módulo II

“Past simple”, verbos regulares e irregulares, cômodos e móveis da casa, preposições de lugar, “present continuous”, alimentos, futuro com “will” e “going to”, uso do comparativo e superlativo, condicional “would” e “present perfect”.

**Curso:** Libras – nível básico

**Carga Horária:** 30 horas

**Público-Alvo:** servidores da Universidade Federal de Santa Maria

**Modalidade:** presencial

### Ementa:

Aula	Data	Assunto Abordado
1	23/04	Apresentação do plano e do cronograma do curso e da metodologia das aulas. Apresentação dos participantes do curso (alunos e instrutora). Terminologia e conceitos acerca da surdez e da Língua de Sinais, saudações e atividades.
2	30/04	Batismo do sinal, leis e Decretos, alfabeto manual e números. Atividades.
3	07/05	Revisão. Gramática da Língua de Sinais. Sinais de Família. Atividades.
4	14/05	Revisão. Calendário. Atividades.
5	21/05	Revisão. Classificadores. Atividades.
6	28/05	Revisão. Alimentos. Meios de Transporte. Atividades.
7	04/06	Revisão. Horas, valores monetários, cores. Atividades.
8	11/06	Revisão. Verbos (tipos) na Língua de Sinais. Atividades.
9	18/06	Revisão. Oralismo, Comunicação Total e Bilinguismo. Materiais escolares, de escritório e documentos. Atividades.
10	25/06	Revisão. UFSM / orientação espacial. Sinais utilizados no cotidiano da universidade. Atividades.
11	02/07	Revisão. Papel do Tradutor/Intérprete de Libras. Atividades.
12	09/07	Revisão. Atividades de conversação e fixação.
13	16/07	Revisão. Atividades de conversação e fixação.
14	23/07	Avaliação.
15	30/07	Teatro e encerramento.

**Curso:** Importação para Pesquisa Científica na UFSM

- Observação: Não foi possível ter acesso a ementa do curso.

**Curso:** Redação de Artigos Científicos: da teoria à prática

**Carga Horária:** 45 horas

**Público-Alvo:** técnico-administrativos em educação e docentes

**Modalidade:** presencial

**Ementa:**

<b>Aula</b>	<b>Assunto abordado</b>
1	Apresentação do curso Teoria do conhecimento e método científico
2	Método científico e fronteiras do conhecimento
3	Bases teóricas e lógica do pensamento científico
4	Base de dados para a construção de artigos
5	Planejamento da pesquisa
6	Qualis, fator de impacto e demais indexadores
7	A estrutura de um artigo científico
8	Título, resumo, palavras-chave
9	Referencial teórico: o que é teoria e o que não é teoria
10	Metodologia: os métodos mais usuais na pesquisa científica
11	Análise e discussão dos resultados
12	Conclusões e referências
13	Plágio e autoplágio
14	Os vícios e principais erros da redação acadêmica
15	O processo de submissão e avaliação por pares

**Curso:** Combate ao Racismo

**Carga Horária:** 28h

**Público-Alvo:** Técnicos administrativos e docentes

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

Aula	Data	Assunto Abordado
1	07/10/2019	História do Movimento Negro no Brasil (parte I)
2	10/10/2019	História do Movimento Negro no Brasil (parte II)
3	14/10/2019	Negritude nas ciências e nas artes
4	17/10/2019	Racismo institucional
5	31/10/2019	Feminismo negro
6	04/11/2019	Interseccionalidade e Violência
7	11/11/2019	Encerramento e Avaliação do Curso

**Curso:** Feminismos e Questões de Gênero no Ambiente de Trabalho

**Carga Horária:** 21 horas/aula

**Público-Alvo:** Servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação da UFSM

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

Data	Atividade
29/04	Pensamento/Movimento Feminista - Vendo o mundo de outra forma
06/05	Evolução dos Direitos da Mulher no Brasil
13/05	Movimentos Feministas no século XXI – nomenclaturas, diferenças, ativismo, pautas
20/05	Masculinidade Tóxica
27/05	Identificando o machismo no ambiente de trabalho I: descrédito, mansplaining, maninterrupting, bropropriating e broprotection.
10/06	Identificando o machismo no ambiente de trabalho II: assédio, abuso, gaslighting.
24/06	O machismo que você não notou, mas estava lá – criando mecanismos para romper o ciclo

**Curso:** Formação para Inclusão Educacional: Estratégias Pedagógicas

**Carga Horária:** 40 horas

**Público-Alvo:** Servidores/as da instituição

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

<b>Aula</b>	<b>Data</b>	<b>Assunto Abordado</b>
1	07/10/19	Abertura: “Uma Universidade para Todos/as”
2	08/10/19	Deficiências, Diversidade e Inclusão: (Pre) Conceitos e Reflexões
3	09/10/19	Políticas Públicas e Legislação Brasileira para a Inclusão
4	10/10/19	Cegueira e Baixa Visão
5	11/10/19	Deficiência Auditiva e Surdez
6	04/11/19	Transtornos Mentais Comuns
7	05/11/19	Altas Habilidades/Superdotação
8	06/11/19	Deficiências Físicas e Motoras Barreiras Arquitetônicas, Design Inclusivo e Tecnologias Assistivas
9	07/11/19	Deficiência Intelectual e Autismo
10	08/11/19	Encerramento e Avaliação Final

**Curso:** Capacitação de Formação de Agentes da Gestão Ambiental na UFSM.

**Carga Horária:** 24h

**Público-Alvo:** Servidores da UFSM

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

<b>Aula</b>	<b>Data</b>	<b>Assunto Abordado</b>	<b>Instrutor</b>	<b>Carga Horária</b>
1	04/11	Legislação ambiental	Upiragibe Vinícius Pinheiro	3 h
2	7/11	Licenciamento Ambiental	Elzon Cássio Rippel	3 h
3	11/11	Gestão de resíduos	Upiragibe Vinícius Pinheiro	3 h
4	14/11	Gestão de riscos químicos	Marcela Bromberger Soquetta	3 h
5	18/11	Coleta Seletiva e resíduos orgânicos	Elzon Cássio Rippel	3 h
6	21/11	Gestão do consumo e logística sustentável	André Collasiol	3 h
7	25/11	Práticas de Gestão de resíduos	André Collasiol	3 h
8	28/11	Práticas na Gestão de riscos químicos	Marcela Bromberger Soquetta	3 h

**Curso:** Capacitação de Manipuladores de Alimentos dos Restaurantes Universitários da UFSM

**Carga Horária:** 15 horas

**Público-Alvo:** Servidores técnico-administrativos em educação e colaboradores das três unidades do Restaurante Universitário da UFSM – Santa Maria e outros *campi*

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

<b>Data</b>	<b>Horário</b>	<b>Palestra</b>	<b>Instrutor</b>
31/jul	7h45min às 8h15min	Cadastramento	PROGEP
	8h15min às 8h45min	Abertura	Reitor/ Pró-reitores e Direção
	8h45min às 10h	Inteligência Financeira	Dr. Luciano Fernandes
	10h às 10h30min	Coffee break	

	10h30min às 12h	Treinamento sobre as NRs	Devis dos Santos
	12h às 13h30min	Intervalo para almoço	
	13h30min às 15h	Benefícios da ginástica laboral	Profª Luciane Sanchonete Etchepare Daronco
	15h às 15h30min	Coffee break	
	15h30min às 17h	Programa Mesa Brasil	Nutricionista Aline Braido Pereira
01/ago	8h às 10h	Tópicos em Boas Práticas nos Serviços de Alimentação e Nutrição	Profª Neila Silvia Pereira dos Santos Richards
	10h às 10h30	Coffee break	
	10h30min às 12h	Tópicos em Boas Práticas nos Serviços de Alimentação e Nutrição	Profª Neila Silvia Pereira dos Santos Richards
	12h às 13h30min	Intervalo para almoço	
	13h30min às 15h	CQVS com você	Equipe CQVS - Cassiana Marques da Silva, Quenia Rosa Goncalves, Luciana Tatiane Schneid Ferreira e Natalia San Martin dos Santos, Alan de Lima Donadel e Priscilla de Oliveira Reis Alencastro
	15h às 15h30min	Coffee break	
	15h30min às 17h	Produção de alimentos e a responsabilidade ambiental	Profª. Cariza Teixeira Bohrer

**Curso:** Preparação para Aposentadoria

**Carga Horária:** 20h

**Público-Alvo:** Entendendo a preparação para a aposentadoria como um processo que se inicia desde o ingresso do servidor na instituição e continua ao longo de toda a vida funcional, esse curso é dirigido para todos os servidores (docentes e técnico-administrativos) independentemente do tempo de serviço na UFSM.

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

<b>Eixos</b>	<b>Assunto</b>	<b>Responsável/ Palestrante</b>	<b>Data</b>
Aspectos Sociais	Palestra: Aposentadoria na contemporaneidade	Thamara Graziela Flores	23/05/2019
Aspectos Psicológicos	Aspectos Psicológicos da Aposentadoria	Psicólogos da CQVS	06/06/2019
Aspectos Psicológicos, Sociais e Físicos	Saúde e Prevenção	Priscilla Alencastro/ Terapeuta Ocupacional- CCS	13/06/2019
Aspectos Psicológicos, Sociais e Físicos	Aposentadoria um Tema a se Pensar	Prof. Nadianna Rosa Marques/ Politécnico	27/06/2019
Aspectos Sociais	Legislação e Aposentadoria	Jefferson Menezes de Oliveira/ PROGEP	04/07/2019
Aspectos Físicos	Alimentação Saudável	Neila Richards	11/07/2019
Aspectos Financeiros	Planejamento Financeiro	Prof. Gilmar Jorge Wakulicz/ Politécnico	16/07/2019
Aspectos da Saúde Física	Saúde Integral	Flávio Castagna de Freitas	18/07/2019 (Terça-feira)

**Curso:** Promoção à Saúde do Servidor**Carga Horária:** 27h (9 encontros)

**Público-Alvo:** Esse curso é uma ação de Promoção à saúde, da Coordenadoria de Saúde e Qualidade de vida do Servidor - CQVS a qual visa prevenir através da Educação em Saúde, possíveis problemáticas nesse âmbito, portanto, é dirigido para todos os servidores (docentes e técnico-administrativos) da UFSM.

**Modalidade:** Presencial**Ementa:**

<b>PALESTRANTE</b>	<b>CARGO</b>	<b>ASSUNTO</b>	<b>DATA</b>	<b>Local</b>
Fabiane Drews	Assistente Social	Apresentação do Curso Políticas de Saúde do Servidor e o SIASS Perícia Oficial em Saúde	04/09/2019	Auditório PROGEP
Lazaro Ben Hur	Engenheiro de Segurança do Trabalho	Saúde e Segurança do Trabalho	11/09/2019	Auditório PROGEP

PALESTRANTE	CARGO	ASSUNTO	DATA	Local
Gilmar Jorge Wakulicz	Professor do Magistério Superior/ Coordenação do Curso Técnico em Administração	Saúde: Planejamento Financeiro	18/09/2019	Auditório PROGEP
Lisiane Castagna	Odontólogo	Saúde Bucal	25/09/2019	Auditório PROGEP
Lizandra Chorabi	Enfermeiro-Area	Doenças Cardiovasculares: Fatores de Risco e Prevenção	02/10/2019	Auditório PROGEP
Rosângela Marion da Silva	Professor do Magistério Superior / Departamento de Enfermagem	Saúde Mental e Trabalho	09/10/2019	Auditório PROGEP
Neila Richards	Professor do Magistério Superior / Departamento de Tecnologia Ciência Alimentos	Saúde Alimentação Saudável	16/10/2019	Auditório PROGEP
Jadir Lemos	Professor do Magistério Superior	Saúde Física	23/10/2019	Auditório PROGEP
Priscilla Alencastro	Terapeuta Ocupacional	LER e DORT	06/11/2019	Sala de Capacitação PROGEP

**Curso:** Primeiros Socorros: a atuação no suporte básico de vida

**Carga Horária:** 3h

**Público-Alvo:** Servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação da UFSM

**Modalidade:** Presencial

**Ementa:**

- Introdução (conceitos básicos – primeiros socorros e SBV);
- Reconhecimento e assistência nas queimaduras e lesões causadas por agentes químicos;
- Reconhecimento e assistência no choque elétrico e desmaio;
- Reconhecimento e assistência na hipoglicemia e hipotensão;
- Reconhecimento e assistência na convulsão, asfixia e hemorragia;
- Reconhecimento e assistência nas reações alérgicas e fraturas;

- Reconhecimento da Parada Cardiorrespiratória;
- Manobras de Reanimação Cardiopulmonar;
- Acionamento do Socorro;
- Treinamento Prático;
- Considerações Finais

**Curso:** Saúde Mental

**Carga Horária:** 30 h

**Público-Alvo:** servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação da UFSM

**Modalidade:** a distância

**Ementa:**

Semana	Período	Assunto Abordado
1	03/06/19	O que é Saúde Mental?
2	10/06/19	Reforma Psiquiátrica
3	17/06/19	Atual modelo de saúde mental
4	24/06/19	Saúde Mental na Universidade I - identificando necessidade na área
5	01/07/19	Saúde Mental na Universidade II - quais caminhos percorrer?

**Curso:** Segurança em Laboratórios

**Carga Horária:** 24 horas, sendo 20h EAD e 4h presenciais.

**Público-Alvo:** servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação da UFSM

**Modalidade:** semipresencial

**Ementa:**

Semana	Período	Assunto Abordado
1	04/08/19- 10/08/19	Apresentação e ambientação do curso. Princípios de segurança ocupacional e de boas práticas de laboratoriais; Equipamentos de proteção coletiva e equipamentos de proteção individual; Vidrarias e outros equipamentos e utensílios de laboratório; Recomendações de postura em laboratório; Uso adequado de eletricidade e de chama; Controle de incêndios, vazamentos e derrames de substâncias químicas; Ficha de informações de segurança de produtos químicos - FISPQ.

2	11/08/19 - 17/08/19	Princípios de biossegurança; Processos de descontaminação e esterilização; Ética em experimentação animal; Transporte de material biológico; Proteção radiológica; Organismos geneticamente modificados.
3	18/08/19 - 24/08/19	Política Nacional de Resíduos Sólidos; Resíduos de serviços de saúde (RSS); Gerenciamento de resíduos potencialmente infectantes; Gerenciamento de resíduos perfurocortantes; Gerenciamento de resíduos químicos; Compatibilidade e incompatibilidades entre grupos de substâncias e Erros frequentes em laboratórios.
4	26/08/19	Encontro presencial com discussão dos conteúdos abordados, resolução de atividades propostas de conclusão de curso na Plataforma Moodle (revisão de conteúdo) e avaliação final.

### **Curso:** Segurança do Trabalho

**Carga Horária Total:** 30 horas

**Público-Alvo:** Servidores Docentes e Técnico-Administrativos da Universidade Federal de Santa Maria.

**Modalidade:** Presencial

### **Ementa:**

- Segurança do Trabalho e evolução histórica;
- Aspectos legais;
- Riscos Ambientais;
- Mapa de riscos;
- EPC e EPI;
- Acidentes de Trabalho;
- Sinalização de Segurança;
- Ergonomia;
- Proteção contra incêndios;
- Choque elétrico;
- Análise Preliminar de riscos;
- NR 18 – Condições e meio ambiente de trabalho na indústria da construção;
- Segurança com ferramentas;
- Segurança no uso de agrotóxicos;
- Segurança em silos e armazéns;
- Exemplos práticos em SST.

**Curso:** Treinamento de Prevenção e Combate a Incêndio - TPCI

**Carga Horária:** 5 horas/aula

**Público-Alvo:** servidores docentes e técnico-administrativos da UFSM

**Modalidade:** presencial

**Ementa:**

**TPCI RISCO PEQUENO E MÉDIO**

<b>MATÉRIAS</b>	<b>CARGA HORÁRIA*</b>
<b>TEORIA</b>	
<b>PREVENÇÃO E COMBATE A INCÊNDIO</b> Teoria do Fogo Propagação do Fogo Classes de Incêndio Métodos de Extinção Agentes Extintores Equipamentos de Combate a Incêndio Equipamentos de Detecção, Alarme e Comunicação	02 horas/aula
<b>PRIMEIROS SOCORROS</b> Parada cardiorrespiratória: procedimentos de RCP – Reanimação cardiopulmonar OVACE – <b>O</b> bstrução das <b>V</b> ias <b>A</b> éreas por <b>C</b> orpos <b>E</b> stranhos: procedimentos de desobstrução	01 hora/aula
<b>PRÁTICA</b>	
Combate a Incêndio	1,0 hora/aula
RCP e Desobstrução das vias aéreas	1,0 hora/aula
<b>TOTAL</b>	<b>05 horas/aula</b>

\*Obs: Conforme Resolução Técnica N° 014/BM-CCB/2009, o tempo estabelecido para cada hora-aula de treinamento será de 45 minutos.

**Curso: Semana do Servidor Público 2019**

- Observação: este evento não possui ementa específica, possuindo diversas programações durante a semana comemorativa do dia do servidor público, tendo os seguintes objetivos:

- Homenagear servidores públicos, ativos e aposentados da UFSM, proporcionando a estes momentos de reflexão, informação e integração;
- Auxiliar no resgate da autoestima, informando aos servidores sobre a importância de cultivar momentos de dedicação ao trabalho com momentos de lazer, como sessões no planetário, visita ao jardim botânico, oficinas, etc.;
- Proporcionar momentos de debates na instituição que promovam a reflexão do sentido do viver humano e do cotidiano de trabalho; e
- Promover a participação dos servidores em eventos culturais permitindo aos servidores mostrarem os potenciais, divulgando seus talentos.
- Estimular a prática de exercícios físicos como forma de promoção à saúde.