

DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2026.e107500>

COMPETÊNCIAS DE GESTÃO: UM ESTUDO COM CHEFES DE DEPARTAMENTOS ACADÊMICOS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA

MANAGEMENT COMPETENCIES: A STUDY WITH ACADEMIC DEPARTMENT HEADS OF A BRAZILIAN FEDERAL UNIVERSITY

Leila Beatriz Hersing Costa, Mestre

<https://orcid.org/0009-0006-8888-3275>

leila.hersing.costa@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina | Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
Florianópolis | Santa Catarina | Brasil

Marcos Baptista Lopez Dalmau, Doutor

<https://orcid.org/0000-0002-8620-1625>

professordalmau@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina | Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
Florianópolis | Santa Catarina | Brasil

Recebido em 15/junho/2025

Aprovado em 16/março/2026

Publicado em 01/julho/2026

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

Este artigo, fruto de uma dissertação do Mestrado Profissional em Administração Universitária da UFSC, investiga as competências de gestão importantes para chefes de departamentos acadêmicos, utilizando um estudo de caso no Centro de Ciências Agrárias (CCA). Desta forma, teve como objetivo geral “Propor um programa de desenvolvimento de competências de gestão necessárias aos chefes de departamentos acadêmicos do Centro de Ciências Agrárias da Universidade Federal de Santa Catarina”. A partir de entrevistas e análise documental, identificou-se competências-chave, categorizadas como intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais, e os desafios enfrentados, como falta de preparo, sobrecarga de trabalho e resistência a mudanças. A pesquisa revelou lacunas na formação específica para chefes de departamento, com cursos e treinamentos generalistas, e propôs um programa de desenvolvimento de competências baseado em trilhas de aprendizagem personalizadas e flexíveis, alinhadas às necessidades individuais e aos objetivos da instituição. O estudo contribui para a literatura sobre gestão universitária e oferece subsídios para o desenvolvimento de líderes acadêmicos na UFSC e em outras instituições.

Palavras-Chave: Administração Universitária. Competências. Desenvolvimento de Competências de Gestão. Universidade Pública. UFSC.

ABSTRACT

This article, which is the result of a dissertation for the Professional Master's Degree in University Administration at UFSC, investigates the management competencies that are important for heads of academic departments, using a case study at the Center for Agricultural Sciences (CCA). Thus, its general objective was to “Propose a program for developing management competencies necessary for heads of academic departments at the Center for Agricultural Sciences at the Federal University of Santa Catarina”. Based on interviews and document analysis, key competencies were identified, categorized as intellectual, interpersonal, technical, and intrapersonal, and the challenges faced, such as lack of preparation, work overload, and resistance to change. The research revealed gaps in the specific training for department heads, with generalist courses and training, and proposed a program for developing competencies based on personalized and flexible learning paths, aligned with individual needs and the objectives of the institution. The study contributes to the literature on university management and offers support for the development of academic leaders at UFSC and other institutions.

Keywords: University Administration. Competencies. Development of Management Competencies. Public University. UFSC.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de competência, que durante muito tempo foi restrito à área jurídica, hoje é amplamente difundido no meio acadêmico e empresarial, sendo considerado hoje um dos temas mais importantes da administração (Fischer *et al*, 2008).

No Brasil, a Gestão por Competências (GPC) foi formalmente introduzida no Serviço Público Federal para alinhar as competências dos servidores aos objetivos institucionais, conforme a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), inicialmente pelo Decreto 5.707/2006 e posteriormente pelo Decreto nº 9.991/2019 (Brasil, 2006, 2019).

E, no que se refere às competências de gestão, existem muitos estudos no setor privado, porém há ainda um potencial significativo de exploração no setor público (Bergue, 2019), principalmente nas instituições de ensino como as universidades federais. As Instituições de Ensino Superior (IFES) brasileiras desempenham um papel vital na formação de profissionais e no avanço científico e tecnológico do país (Brasil, 1967) e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), cenário deste estudo, é uma das maiores universidades do Sul do Brasil, conta com cerca de 50 mil pessoas diariamente e 5.977 servidores (Observatório UFSC, 2025).

O Centro de Ciências Agrárias (CCA), um dos 15 centros da UFSC e foco deste estudo, desempenha um papel vital na formação de profissionais para o setor agropecuário (CCA, 2024). Seus cinco departamentos e áreas didáticas externas impõem desafios administrativos, financeiros e de recursos humanos. A gestão desses departamentos é realizada por chefes, cargos ocupados por docentes que, frequentemente, possuem uma compreensão limitada das exigências da função, percebendo lacunas em suas competências de gestão apenas ao se depararem com as complexidades da administração universitária (Silva & Cunha, 2012).

A carência de desenvolvimento de competências de gestão para esses docentes-gestores acarreta retrabalho, desperdício e dificuldades administrativas e de liderança (Silva & Cunha, 2012; Rodrigues & Villardi, 2017; Barbosa *et al.*, 2017). Torna-se, portanto, imprescindível investir na formação desses gestores, especificamente dos chefes de departamento.

Diante do desconhecimento das competências de gestão essenciais por parte dos ocupantes dos cargos e da própria instituição, este artigo, originado de uma dissertação de mestrado da UFSC, busca responder: “Como podem ser desenvolvidas as competências de

gestão necessárias aos ocupantes do cargo de chefe de departamento acadêmico do CCA/UFSC?”. O objetivo geral é propor um programa de desenvolvimento de competências de gestão para esses chefes. Os objetivos específicos incluem: a) identificar as competências necessárias; b) validá-las com os ocupantes do cargo; c) analisar as ações de desenvolvimento atuais da UFSC; d) identificar aspectos favoráveis e desafios nas estratégias da UFSC; e) estruturar um programa de desenvolvimento específico. A fundamentação teórica subsequente sustenta esta investigação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresentamos a seguir, os tópicos que são sustentação teórica à pesquisa: Administração Pública e Gestão Universitária, Competências de Gestão no Contexto Universitário e Desenvolvimento de Competências.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A administração pública engloba os órgãos e entidades responsáveis por formular e implementar políticas para atender às necessidades da sociedade (Di Pietro, 2009). No Brasil, os administradores públicos devem seguir os princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988). A eficiência, em particular, tornou-se fundamental, exigindo o melhor desempenho e otimização da estrutura administrativa (Mazza, 2019).

As universidades federais, como autarquias, devem aderir a esses princípios, buscando uma gestão competente para promover excelência acadêmica, inovação e desenvolvimento sustentável (Guimarães, 2000). A gestão universitária, no entanto, é complexa devido à sua missão de preservar, difundir e gerar conhecimento, e à sua estrutura fragmentada com múltiplos atores e visões (Etzioni, 1989). Essa complexidade exige processos de gerenciamento diferenciados (Tosta, 2017).

A gestão universitária demanda equilíbrio entre eficiência, eficácia e produtividade, sem perder de vista seu papel acadêmico e social (Meyer Jr. & Murphy, 2003). É preciso conciliar aspectos acadêmicos e gerenciais, o que torna a gestão universitária desafiadora. As universidades precisam de gestores com competências estratégicas para lidar com questões complexas e manter o compromisso com a qualidade.

2.2 COMPETÊNCIAS DE GESTÃO NO CONTEXTO UNIVERSTÁRIO

O conceito de competência evoluiu desde a década de 1970, com a corrente norte-americana (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982) focando na qualificação individual e em um "estoque de recursos". A corrente francesa (Zarifian, 2001; Le Boterf, 2003), nos anos 1990, expandiu o conceito, destacando a adaptação, comunicação e foco no serviço, definindo competência como a capacidade de agir de forma responsável em contextos específicos.

Autores brasileiros como Carbone et al. (2009) e Fleury e Fleury (2001) sintetizam essas abordagens, definindo competência como "combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações" (Carbone et al., 2009, p. 43). Gestores precisam desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, incluindo cognição e atitudes relacionadas ao trabalho (Durand, 1998). As competências gerenciais são a capacidade de mobilizar esses saberes (Le Boterf, 2003). Diversos autores, como Boyatzis (1982), Mintzberg (2010) e Maximiano (2009), propuseram modelos de competências gerais consideradas essenciais para gestores eficazes.

Maximiano (2009) categoriza as competências em intelectuais (pensar, analisar, planejar, tomar decisões), interpessoais (comunicação, liderança, negociação, gestão de conflitos), técnicas (conhecimento específico) e intrapessoais (autoconhecimento, autocontrole, resiliência, inteligência emocional). Gerir uma universidade exige visão de futuro, adaptabilidade, domínio de tecnologia, visão estratégica, capacidade de decisão, empreendedorismo, gestão de informações e formas participativas de gestão (Meyer Jr. & Murphy, 2003).

Gestores universitários precisam estar preparados para assumir a natureza política da função, lidar com conflitos, envolver pessoas e gerenciar recursos e questões legais. Estudos mostram que muitos não estão preparados, pois suas competências gerenciais diferem das exigidas para a docência (Barbosa, Paiva & Mendonça, 2018). A falta de cultura de desenvolvimento e capacitação prévia resulta em gestão amadora e lacunas de competências (Campos et al., 2008). É fundamental preparar os gestores públicos em IFES para atuarem como agentes de transformação.

2.3 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

O Decreto nº 5.707/2006, revogado pelo Decreto nº 9.991/2019, que regulamentou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), define capacitação como um "processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio de competências individuais" (Brasil, 2006).

Nas instituições de ensino superior, caracterizadas por sua complexidade (Etzioni, 1989), investir na formação e desenvolvimento de competências é importantíssimo (Le Boterf, 2003). No entanto, apesar de as universidades produzirem e transmitirem conhecimento, muitas vezes não o utilizam em benefício próprio na administração, gerando um paradoxo (Meyer Jr. & Murphy, 2003).

A aprendizagem pode ser formal (estruturada) ou informal/incidental (não intencional) (Flach & Antonello, 2010). A aprendizagem formal, embora importante, foca no conhecimento e pode ser insuficiente para desenvolver habilidades e atitudes, além de estar distante da realidade do trabalho (Ruas, 2001). É importante integrar elementos formais e informais (Antonello, 2005).

Trilhas de aprendizagem são uma alternativa flexível e personalizada aos modelos tradicionais de treinamento (Freitas, 2002). Elas são conjuntos sistemáticos e multimodais de unidades de aprendizagem que permitem percursos formativos individualizados, facilitando o alinhamento das necessidades dos gestores aos objetivos institucionais e promovendo uma cultura de aprendizado contínuo (Reisch, 2019).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa adotou como meios de investigação a pesquisa bibliográfica, que embasou o referencial teórico; a pesquisa documental, que analisou documentos formais da UFSC e do Centro de Ciências Agrárias (CCA); e o estudo de caso, focado no CCA como unidade de análise.

A seleção dos participantes para este estudo de caso sobre competências de gestão no CCA/UFSC foi realizada em duas etapas, utilizando dados de atas e portarias do CCA. Inicialmente, identificaram-se todos os diretores e chefes de departamento que atuaram no CCA a partir de 2006, ano de implementação da primeira Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) – Decreto nº 5.707/2006. Nesse período (2006-2024),

seis diretores(as) exerceram a função, sendo três ainda servidores(as) ativos da UFSC e três aposentados(as). Quanto aos chefes de departamento, foram identificados 32 ex-ocupantes do cargo, dos quais 21 permanecem na instituição como servidores(as) ativos e os demais estão aposentados(as) ou licenciados(as).

Em uma segunda etapa, considerando a implementação da nova PNDP em 2019 (Decreto nº 9.991/2019), o levantamento identificou dois diretores(as) que atuaram no CCA entre 2019 e 2024, ambos ainda servidores(as) da UFSC, sendo um deles o(a) diretor(a) em exercício. Nesse mesmo período, 12 chefes de departamento atuaram no CCA, todos(as) ainda servidores(as) ativos da instituição.

Para garantir um número significativo de participantes e ampliar a diversidade de perspectivas, optou-se por convidar todos os ex-diretores(as) e ex-chefes de departamento que atuaram no CCA a partir de 2006. Essa estratégia visou a maximizar a taxa de resposta e obter uma amostra mais representativa da experiência de gestão no Centro.

Além dos diretores(as) e ex-chefes, foi incluído na pesquisa um(a) representante da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP) da UFSC, visando a obter informações sobre as ações de desenvolvimento de competências oferecidas pela universidade (objetivo específico C). A participação da CCP permitiu contextualizar a pesquisa e compreender as políticas e práticas de capacitação voltada para gestores na UFSC.

Assim, os participantes da pesquisa foram: (a) três ex-diretores(as) do CCA; (b) 21 ex-chefes de departamento do CCA; (c) um(a) representante da CCP/UFSC. A própria pesquisadora também se incluiu na pesquisa na etapa de análise documental e bibliográfica, como será detalhado na seção de metodologia. O quadro a seguir resume a relação entre os participantes e os objetivos específicos da pesquisa.

Para a coleta de dados, a principal ferramenta utilizada foi a entrevista semiestruturada. O contato inicial com os participantes se deu via e-mail institucional, apresentando brevemente a pesquisa e formalizando o convite para a entrevista. Embora alguns sujeitos tenham aceitado prontamente, foi necessário um segundo e-mail e alguns contatos presenciais para conseguir a adesão de outros, totalizando 18 entrevistados. As entrevistas, com duração entre trinta e noventa minutos, foram realizadas presencialmente na universidade ou por videoconferência conforme a preferência dos entrevistados. Os roteiros das entrevistas foram organizados por temas, baseados na revisão de literatura e em um

quadro de competências pré-definido, com perguntas abertas para incentivar a detalhamento das experiências e percepções dos entrevistados.

Objetivos específicos	Sujeitos de Pesquisa
A) Investigar quais são as competências necessárias para os futuros chefes de departamentos acadêmicos.	Três (3) servidores docentes que exerceram o cargo de Diretor(a) do CCA.
B) Validar o rol das competências necessárias para o desempenho do cargo de chefe de departamento acadêmico.	Vinte e um (21) servidores docentes que ocuparam o cargo de chefe de departamento acadêmico no CCA.
C) Analisar as ações atuais da UFSC para o desenvolvimento de competências dos gestores.	Representante da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP) e a própria pesquisadora através de pesquisa documental.
D) Identificar os aspectos favoráveis e os desafios na atual política da UFSC no que se refere ao desenvolvimento de competências de gestão.	A própria pesquisadora através de pesquisa documental.
E) Propor um programa de desenvolvimento de competências específico para chefes de departamentos acadêmicos que atenda tanto os atuais quanto os futuros ocupantes do cargo.	A própria pesquisadora após a análise de dados.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Para garantir o anonimato, as entrevistas foram transcritas e os participantes identificados por códigos alfanuméricos (D1 a D3 para diretores e E1 a E18 para ex-chefes de departamento), e o(a) representante da CCP foi referido(a) de forma neutra. A análise dos dados foi feita através de análise de conteúdo temática (Bardin, 2011). A interpretação dos dados foi predominantemente indutiva, partindo de dados particulares para inferir verdades gerais, com elementos dedutivos na definição das categorias de análise. Os resultados foram apresentados por agregação de dados, utilizando a frequência de citações e o número de entrevistados, assegurando o anonimato.

A pesquisa foi conduzida em conformidade com as diretrizes éticas para pesquisas com seres humanos, aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSC. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos, anonimato e confidencialidade dos dados, e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) antes das entrevistas. As gravações foram realizadas apenas com permissão, e todas as informações identificáveis foram omitidas da análise. Gravações, transcrições e dados serão armazenados de forma segura por um período mínimo de 5 anos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Iniciamos a análise dos dados coletados, examinando as entrevistas e os documentos institucionais conforme as categorias pré-definidas: competências, competências de gestão e desenvolvimento de competências. Essas categorias, que emergiram das falas dos entrevistados, foram posteriormente subdivididas em subcategorias para uma análise mais granular: Identificação de competências necessárias para chefes de departamentos, Validação do rol das competências necessárias para o desempenho do cargo de chefe de departamento, Análise das ações atuais da UFSC para o desenvolvimento de competências dos gestores, Identificação dos aspectos favoráveis e desafios presentes nas estratégias da UFSC relacionadas ao desenvolvimento de competências de gestão.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA CHEFES DE DEPARTAMENTO

A identificação das competências necessárias para chefes de departamento acadêmico no CCA/UFSC foi realizada através de revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas semiestruturadas com três ex-diretores(as). Embora os documentos institucionais fornecessem as atribuições da função, não detalhavam as competências exigidas.

Os ex-diretores(as) (D1, D2, D3) destacaram a necessidade de desenvolvimento de competências de gestão para docentes em cargos de chefia. D1 ressaltou a importância da formação gerencial autodidata devido à inexistência de preparo formal, enquanto D2 defendeu cursos específicos sobre atribuições e legislações. D3 criticou a falta de preparo sistemático no Brasil, comparando com universidades no exterior que contam com gestores profissionais. A complexidade da função foi um tema recorrente: D1 mencionou que a chefia acaba sendo inevitável para novos docentes e a necessidade de inteligência emocional, liderança e resiliência; D2 observou o desconhecimento das atribuições do cargo por muitos; e D3 notou uma transição da época em que ocorriam disputas por chefias para o desinteresse atual, onde o cargo tornou-se uma "obrigação circunstancial", exigindo habilidades interpessoais para lidar com conflitos.

Críticas ao modelo de gestão universitária incluíram a falta de continuidade e governança robusta, com D3 argumentando que o foco na produtividade científica individual desmotiva a gestão institucional, afirmando também, que às vezes "o populismo ganha em relação à competência". D1 sugeriu formações em gestão durante o estágio probatório e D2

mencionou que a estrutura de liderança universitária atual é deficitária em preparo legal e institucional, e que cursos formais e orientações centralizadas ajudariam a minimizar essas falhas. Quanto às competências importantes, D1 destacou habilidades interpessoais para engajamento; D2, resiliência, diálogo e conhecimento normativo; e D3, delegação estratégica e diálogo. Foram mencionados desafios emocionais e estruturais, com dinâmicas institucionais limitando a ação do gestor.

Sobre o impacto das competências dos chefes na dinâmica do centro, D1 usou a metáfora do "corpo" para ilustrar a interdependência departamental, onde o mau funcionamento de um departamento pode afetar todo o centro de ensino. D2 apontou que a resolução interna de problemas pelos chefes alivia a carga da direção. D3, posteriormente, defendeu a conexão do trabalho acadêmico com demandas sociais. Quanto aos desafios futuros, D1 ressaltou a compreensão da natureza política do cargo; D2, o entendimento do funcionamento universitário e adaptação; e D3, a superação da burocracia, conectando o trabalho acadêmico às demandas sociais, exigindo resiliência e criatividade.

Ao serem perguntados sobre exemplos de chefes exemplares foram mencionados aqueles que resolveram problemas complexos com sabedoria (D1), enfrentaram problemas diretamente, priorizaram decisões coletivas e aplicaram normativas (D2), ou tomaram decisões estratégicas de longo prazo (D3). As competências associadas foram diálogo, proatividade, mediação de conflitos, conhecimento legal, visão estratégica e resiliência. Sobre o suporte da UFSC, D1 sugeriu capacitação no estágio probatório e cursos práticos obrigatórios; D2, cursos contínuos baseados em diagnóstico das dificuldades atuais; e D3, uma reavaliação da postura institucional sobre capacitação de gestores.

Concluiu-se, nesta etapa, que a chefia de departamento exige um equilíbrio de conhecimentos, habilidades e atitudes, destacando-se proatividade, inteligência emocional, mediação de conflitos e conhecimento da dinâmica universitária, frequentemente desenvolvidas pela experiência. Esta análise inicial serviu como base para a validação das competências com ex-chefes.

4.2 VALIDAÇÃO DO ROL DAS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O CARGO DE CHEFE DE DEPARTAMENTO

Para validar as competências essenciais aos chefes de departamento, esta etapa utilizou pesquisa bibliográfica, análise documental e entrevistas semiestruturadas com 14 docentes da

UFSC, identificados como E1 a E14 que já foram chefes ou são atualmente em seu segundo mandato. A perspectiva dos diretores do CCA, também subsidiou esta validação.

A análise documental, abrangendo o Regimento Geral da UFSC e o Regimento do CCA, foi importante para contextualizar as atribuições do chefe de departamento. Funções como "presidir o Colegiado do Departamento", "elaborar o plano de aplicação de recursos" e "representar o departamento" evidenciam a necessidade de competências em liderança, gestão administrativa e financeira, além de conhecimento legal e normativo. Essas competências, identificadas na literatura e nos regimentos, foram sistematizadas em um quadro, intitulado "Competências dos Chefes de Departamento: regimentos institucionais e identificações na literatura" que serviu como base para a elaboração dos roteiros de entrevista, permitindo que os participantes validassem e complementassem as competências consideradas essenciais para o cargo.

As experiências prévias em gestão dos entrevistados foram diversas: metade relatou a chefia como primeira experiência administrativa formal, enquanto a outra metade já possuía vivência em outras funções de gestão, destacando unanimemente a contribuição dessas experiências para o desenvolvimento de competências. Os que iniciaram sem experiência prévia enfatizaram o aprendizado prático, muitas vezes com apoio dos chefes de expediente.

Sobre ações de desenvolvimento da UFSC antes de assumir o cargo, a maioria não participou ou desconhecia capacitações específicas; apenas dois citaram cursos gerais, não focados em chefias de departamento. Alguns mencionaram experiências profissionais externas como fonte de conhecimento em gestão. A ausência de preparo formal resultou em aprendizado prático, com E7 e E12 ressaltando os riscos do desconhecimento de normativas. Durante o mandato, a situação foi similar, com a maioria não participando de iniciativas específicas, e alguns mencionando cursos gerais ou sobre sistemas. Houve insatisfação com a superficialidade das ações e sugestão de capacitações mais longas e práticas, com E12 apontando a dificuldade de conciliar docência e gestão, evidenciando sobrecarga e falta de tempo para capacitação.

Os docentes expressaram significativa demanda por desenvolvimento de competências, agrupadas em: Gestão Administrativa (clareza nas atribuições, conhecimento de sistemas como SPA, compras, patrimônio, e treinamento introdutório); Relações Interpessoais e Intrapessoais (gestão de conflitos, comunicação – convencer, conciliar – inteligência emocional e resiliência); Conhecimento da Legislação (domínio da legislação

universitária e processos internos – férias, PAD, orçamento, compras – devido à insegurança e dificuldade decisória); e Competências Políticas/Financeiras (habilidade política para negociação, alianças, e conhecimento da complexidade financeira e uso de recursos).

As principais atividades desempenhadas como chefes e as competências necessárias incluíram: condução de reuniões e gestão de conflitos, gestão administrativa e financeira, gestão de pessoas, conhecimento da estrutura e legislação universitária, e gestão do espaço físico. A pandemia de COVID-19 trouxe desafios adicionais. Sobre a origem das competências, alguns relataram já possuí-las, mas a maioria sentiu falta. Experiências pessoais e profissionais anteriores foram importantes, e alguns demonstraram proatividade na busca por conhecimento. E8 relatou que a falta de suporte universitário em situações delicadas (condução de PADs) pode gerar experiências "traumáticas".

Ao validar o Quadro “Competências dos Chefes de Departamento: regimentos institucionais e identificações na literatura”, a maioria dos entrevistados (7 dos 14) concordou com o rol apresentado, considerando-o abrangente e relevante. E5 o descreveu como "bem coerente" e "bem completo", e E12 concordou "100%". Apesar da concordância geral, foram sugeridos acréscimos como empatia (E3, E7), gestão de conflitos (E11), inteligência emocional e resiliência (E13). A importância de conhecimentos administrativos para gestores universitários gerou respostas variadas: um grupo defendeu sua importância para clareza e eficiência; outro reconheceu a importância, mas ponderou a influência de outros fatores (características pessoais, equipe); e um terceiro valorizou mais habilidades pessoais, experiência e suporte institucional.

As dificuldades no cargo abrangeram relações interpessoais e gestão de conflitos, complexidade administrativa e burocracia da UFSC, desafios da pandemia, falta de autonomia na gestão de pessoas, problemas de infraestrutura e desconhecimento da legislação. As sugestões para desenvolvimento de competências focaram em treinamentos e capacitações (cursos intensivos ou curtos sobre temas específicos), com propostas de contratação de serviços externos e participação de ex-chefes para compartilhamento de experiências.

Concluiu-se que o rol de competências de gestão necessárias foi identificado inicialmente pela bibliografia e validado/complementado pelas entrevistas. A análise, baseada em Maximiano (2009), categorizou essas competências em intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais. Este rol demonstra que a chefia eficaz exige um amplo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, destacando-se, além das técnicas, as interpessoais

(liderança, gestão de pessoas, comunicação, visão estratégica) e intrapessoais (autoconhecimento, resiliência). A subseção seguinte analisará as ações atuais da UFSC para o desenvolvimento dessas competências.

4.3. ANÁLISE DAS AÇÕES ATUAIS DA UFSC PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS GESTORES

Para atender ao objetivo específico “C”, analisamos as ações atuais da UFSC para o desenvolvimento de competências de gestores, com foco na capacitação de chefes de departamento acadêmico. Para isto, foram utilizados os Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da UFSC e as programações de eventos de capacitação do Sistema Gestor de Capacitação de 2020 a 2024.

O PDP 2024, elaborado pela PRODEGESP e PROGRAD (via PROFOR), organiza as ações de desenvolvimento em Linhas de Desenvolvimento (Iniciação ao Serviço Público, Formação Geral, Gestão, Inter-relação entre Ambientes e Específica) dentro de Programas Temáticos, abrangendo servidores docentes e técnico-administrativos. O planejamento do PDP inicia-se com o Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento (LND), que identifica lacunas de performance e oportunidades de melhoria. O LND 2023, base do PDP 2024, foi realizado em três etapas: Identificação, Registro e Análise/Priorização de Necessidades, garantindo que o plano atenda às demandas da instituição.

A análise dos eventos de capacitação promovidos pela CCP (Coordenadoria de Capacitação de Pessoas), que inclui a Escola de Gestores, e pelo PROFOR entre 2020 e 2024 revelou uma diversidade de temas, como gestão de pessoas, liderança, gestão de processos e legislação. No entanto, foi identificada uma lacuna na formação específica para chefes de departamento acadêmico, com poucos eventos focados nas competências exigidas para essa função.

A entrevista semiestruturada com um(a) representante da CCP complementou essa análise. Com mais de 10 anos de experiência, o(a) entrevistado(a) destacou os desafios da gestão por competências na UFSC, incluindo a dificuldade de mapeamento de pessoal e a complexidade da gestão universitária, acentuada pela ausência de um modelo específico para universidades e pela tomada de decisão colegiada. Essa complexidade, segundo ele(a), dificulta a aplicação de metodologias e afeta o planejamento e a execução das ações de desenvolvimento.

Ao ser questionado(a) sobre a existência de discussões na UFSC sobre a capacitação de chefes de departamento com base em competências, a resposta foi negativa e, que, embora o Decreto nº 5.825/2006 estabeleça linhas de desenvolvimento que poderiam abranger ações para formação de chefias, não há ações predefinidas especificamente para chefes de departamento; os cursos ofertados são mais genéricos. Além disso, a Escola de Gestores da UFSC, criada em 2016 para potencializar a formação de gestores, estava, na época, com suas atividades suspensas. O objetivo da Escola de Gestores, segundo ele(a), vai além da capacitação técnica, buscando promover uma reflexão mais ampla sobre a gestão universitária, incluindo temas como liderança e relações humanas. O(a) representante defendeu a profissionalização da gestão, afirmando que a formação é essencial para um bom gestor.

O servidor(a) entrevistado(a) da CCP informou que as demandas de capacitação recebidas pelo setor se concentram em questões operacionais e de apoio às secretarias, e não em aspectos comportamentais da gestão. No entanto, ele(a) vislumbra a possibilidade de um programa de formação que contemple as competências necessárias, permitindo aos chefes avaliar suas necessidades. A ideia de "trilhas de aprendizagem" na Escola de Gestores, com cursos em áreas como liderança, gestão de equipes e normativas, foi mencionada como uma forma de estruturar esse programa.

O(a) entrevistado(a) reforçou a importância de todas as competências mapeadas na pesquisa, especialmente liderança, gestão de conflitos, gestão de pessoas e conhecimento das normativas, validando também a relevância do quadro de competências. Ele(a) sugere que o formato de trilhas de aprendizagem garantiria um "mínimo de desenvolvimento" e capacitaria o gestor a aplicar os conhecimentos na prática.

A complexidade de implementar um programa de desenvolvimento de pessoas na UFSC foi destacada, mencionando a falta de uma ação específica para chefes de departamento como uma lacuna. A individualização dos servidores e o sentimento de falta de pertencimento à instituição, possivelmente acentuados pela pandemia, dificultam o engajamento em ações de desenvolvimento. O(a) entrevistado(a) defende a necessidade de uma "transformação" que resgate o sentimento de pertencimento e valorização da instituição. Ele(a) também observa que as formações externas nem sempre se convertem em benefícios para a UFSC e reforça a importância do PDP como instrumento de diálogo para alinhar as demandas de capacitação às necessidades da instituição.

Em síntese, a análise do PDP 2024 e da entrevista com o(a) representante da CCP confirmou a lacuna na capacitação específica para chefes de departamento acadêmico na UFSC. A falta de ações direcionadas, a complexidade da gestão universitária, a dificuldade em implementar um modelo de desenvolvimento baseado em competências e a baixa procura por cursos na área de gestão são desafios evidentes. A intenção de retomar a Escola de Gestores e a implementação de trilhas de aprendizagem surgem como possibilidades promissoras, alinhadas às iniciativas estratégicas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSC, mas exigem a superação desses desafios.

Com base nas informações coletadas de entrevistas com ex-diretores(as) e ex-chefes de departamento, além de dados da CCP e pesquisas documentais, conseguimos analisar as estratégias da UFSC para o desenvolvimento de competências de gestão.

Sendo assim, a próxima subseção investigará os aspectos favoráveis e os desafios presentes nas estratégias da UFSC para o desenvolvimento de competências de gestão, buscando subsídios para a proposta de intervenção que será apresentada a seguir.

4.4 IDENTIFICAÇÃO DOS ASPECTOS FAVORÁVEIS E DESAFIOS PRESENTES NAS ESTRATÉGIAS DA UFSC RELACIONADAS AO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

Esta subseção apresenta os aspectos favoráveis que impulsionam o sucesso dos programas de capacitação e os desafios que precisam ser superados. Nossa análise se fundamenta tanto em documentos institucionais quanto nas perspectivas que surgiram em nossos diálogos anteriores.

Quanto aos aspectos favoráveis, a UFSC demonstra um compromisso com o desenvolvimento de competências de gestão, impulsionado por políticas públicas e institucionais. A universidade se beneficia de diversos pontos fortes em suas iniciativas de desenvolvimento de competências. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP) fornecem uma estrutura importante para a qualificação de servidores, com diretrizes e um arcabouço legal que valorizam a capacitação. A oferta de cursos relevantes pela CCP em áreas como liderança, gestão de conflitos, negociação e planejamento institucional, mesmo que não sejam exclusivos para chefes de departamento, são importantes para o desenvolvimento gerencial.

Além disso, a Escola de Gestores da UFSC, apesar de inativa, possui um potencial estratégico reconhecido no PDI 2020-2024, visando homogeneizar conhecimentos e

aprofundar temas de desenvolvimento profissional. O Programa de Formação Continuada (PROFOR), obrigatório para docentes em estágio probatório, também serve como um ponto de partida para a introdução de temas de gestão universitária. A proatividade de alguns docentes, que buscam capacitação fora da UFSC e possuem experiências prévias em gestão, e a consciência sobre a importância do desenvolvimento de competências para o exercício da chefia, manifestada por parte dos entrevistados, são aspectos positivos que podem ser aproveitados.

Apesar dos pontos fortes, a UFSC enfrenta alguns desafios no desenvolvimento de competências de gestão. A falta de direcionamento específico para chefes de departamento acadêmico é uma lacuna significativa, já que os cursos da CCP geralmente abordam temas de forma ampla, sem focar nas necessidades específicas dessa função. A dificuldade de implementação de um modelo de gestão por competências é outro desafio, dada a complexidade da gestão universitária e a resistência à mudança.

A baixa procura por cursos de desenvolvimento e a falta de integração entre as ações de desenvolvimento e as pesquisas realizadas na própria instituição são problemas que limitam a eficácia dos programas de capacitação. Soma-se a isso a sobrecarga de trabalho e a falta de tempo dos chefes de departamento, que dificultam a participação em atividades de capacitação. Por fim, o desinteresse e a sensação de falta de pertencimento à instituição, acentuados pela pandemia, representam um desafio para a construção de uma cultura de desenvolvimento contínuo e engajamento.

Superar esses desafios é importante para que a UFSC possa otimizar suas estratégias de desenvolvimento de competências e, assim, aprimorar a gestão universitária. É, neste contexto, que apresentaremos, na subseção a seguir, o produto e objetivo principal desta pesquisa: a estruturação de um programa de desenvolvimento de competências para chefes de departamento acadêmico.

4.5 PROPOSIÇÃO DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ESPECÍFICO PARA CHEFES DE DEPARTAMENTOS ACADÊMICOS

Este programa de capacitação foi concebido para promover o desenvolvimento contínuo de competências entre os chefes de departamento acadêmico da UFSC, tanto os atuais quanto os futuros. Reconhecendo a importância da aprendizagem experiencial e o

desafio de sensibilizar para a gestão na instituição, a proposta integra ações de comunicação e sensibilização com trilhas de aprendizagem personalizadas.

A fase inicial do programa foca na comunicação e sensibilização para aumentar a conscientização sobre a importância do desenvolvimento de competências em gestão, superar resistências e maximizar a adesão. As ações incluem:

- **Ações diretas:** palestras com chefes e ex-chefes, divulgação de materiais informativos (cartilhas, vídeos), além de eventos de integração e comunidades de prática online.
- **Campanhas amplas:** campanha institucional nos canais da UFSC (site, redes sociais, e-mail marketing) com comunicação estratégica e monitoramento.
- **Engajamento da Reitoria:** participação ativa do(a) Reitor(a), Vice-Reitor(a) e Pró-Reitores(as) em mensagens de apoio, eventos, discursos e políticas de incentivo.

O objetivo é motivar os docentes a ver a formação como uma oportunidade de crescimento e melhoria da gestão na UFSC, preparando-se para as trilhas de aprendizagem.

A aprendizagem contínua é a base do programa, com as trilhas de aprendizagem oferecendo uma abordagem flexível e personalizada (Freitas (2002), Freitas e Brandão (2006), e Lopes e Lima (2019)). Uma trilha é um conjunto sistematizado de ações de desenvolvimento que utiliza múltiplas formas de aprendizagem para adquirir e produzir conhecimentos e desenvolver as competências necessárias aos objetivos institucionais (Reisch, 2019). As vantagens das trilhas incluem a clareza sobre as competências necessárias, nivelamento de conhecimentos, estímulo ao autodesenvolvimento, um ambiente de aprendizagem contínua e a potencialização do processo a partir de diferentes estímulos (Reisch, 2019). O programa integra aprendizagem formal (cursos, treinamentos) e informal (experiência, interação, reflexão), reconhecendo a importância de ambas para o "saber-fazer" e "saber-ser" na gestão (Ruas, 2001).

A estrutura do programa está organizada em três níveis hierárquicos: Eixos Temáticos, Trilhas de Aprendizagem e Soluções de Aprendizagem. Os Eixos Temáticos baseiam-se nas quatro categorias de competências gerenciais de Maximiano (2009): intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais. Nestas categorias as competências requeridas para chefes de departamento foram distribuídas, fornecendo uma estrutura organizada. Cada Eixo Temático desdobra-se em Trilhas de Aprendizagem, que agrupam competências correlacionadas para um percurso de aprendizagem focado. Segue abaixo a Figura 1, que apresenta as trilhas de aprendizagem propostas por esta pesquisa.

Figura 1 Eixos e trilhas de aprendizagem



Fonte: elaborado pelos autores (2025).

O Eixo 1: Competências Intelectuais foca em capacidades como gestão administrativa e financeira, pensamento analítico, planejamento, tomada de decisão e visão estratégica e sistêmica, destacando a necessidade de cursos específicos para a gestão universitária.

O Eixo 2: Competências Interpessoais visa desenvolver habilidades para interação eficaz com a comunidade universitária, necessitando de cursos específicos sobre feedback, delegação e condução de reuniões.

O Eixo 3: Competências Técnicas concentra-se nos conhecimentos e habilidades específicos para as atividades do chefe de departamento, como legislação, normas e sistemas da UFSC, com demanda por treinamentos mais específicos sobre sistemas de informação para a gestão de departamentos.

Por fim, o Eixo 4: Competências Intrapessoais visa o desenvolvimento de competências essenciais para o equilíbrio emocional do chefe, como autoconhecimento e resiliência, necessitando de ações formativas específicas com cursos e atividades práticas.

Para compor as trilhas de aprendizagem, o programa identifica diversas soluções de aprendizagem nos ambientes interno e externo à UFSC, vinculadas às competências que desenvolvem. Além dos cursos da CCP/UFSC, são consideradas opções de escolas de governo, priorizando cursos sem custo financeiro, bem como vídeos, livros e artigos, visando complementaridade e flexibilidade de acesso. A estrutura das trilhas oferece flexibilidade para que o gestor escolha o caminho que melhor se adapta à sua disponibilidade de tempo, recursos

e estilo de aprendizagem. Com isso, espera-se que os chefes de departamento estejam mais preparados para os desafios da gestão universitária e para o sucesso da instituição.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa investigou as competências de gestão em chefes de departamento acadêmico no Centro de Ciências Agrárias (CCA) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), buscando compreender as competências essenciais para a função, os desafios enfrentados e as lacunas no desenvolvimento desses gestores. A partir de um estudo de caso qualitativo, que envolveu entrevistas com ex-diretores(as) do CCA, ex-chefes de departamento e um(a) representante da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP), além da análise de documentos institucionais, a pesquisa construiu um diagnóstico das necessidades de desenvolvimento e propôs um programa de capacitação específico para o contexto do CCA/UFSC, baseado em trilhas de aprendizagem. As considerações finais a seguir sintetizam as principais contribuições do estudo, suas implicações para a formação de gestores universitários e as perspectivas para futuras pesquisas.

Acreditamos que este estudo oferece contribuições significativas para a área da gestão universitária e, em especial, para a prática da gestão de departamentos acadêmicos na UFSC. Destaca-se a construção do conhecimento baseado nas experiências e perspectivas dos próprios gestores, que vai além das abordagens genéricas e prescritivas frequentemente encontradas na literatura.

Uma das principais contribuições, ao nosso ver, está no mapeamento das competências necessárias para o cargo de chefe de departamento acadêmico. A pesquisa não apenas identificou, mas também categorizou e analisou as competências essenciais para chefes de departamento acadêmico, construindo um perfil do gestor universitário e fornecendo um diagnóstico das habilidades e conhecimentos necessários para a liderança eficaz nesse contexto.

Outra contribuição que traz este trabalho é a compreensão contextualizada dos desafios da gestão, pois foi além da simples identificação dos desafios, explorando as suas causas e consequências e demonstrando como a falta de preparo para a gestão, a sobrecarga de trabalho, a cultura institucional e outros fatores contextuais impactam o desempenho dos chefes de departamento e a dinâmica dos centros de ensino.

Também é possível afirmar que tivemos uma contribuição significativa ao constituirmos um diagnóstico das necessidades de desenvolvimento para os ocupantes do cargo de chefe de departamento. Além disso, a análise das ações de desenvolvimento oferecidas pela UFSC evidenciou a lacuna existente na formação específica para chefes de departamento acadêmico, apontando para a necessidade de programas mais personalizados às competências importantes para a função.

E, por fim, acreditamos que a maior contribuição, que é o objetivo principal e produto desta pesquisa, é a proposta do programa de desenvolvimento de competências específico para chefes de departamento acadêmico. O programa proposto, baseado em trilhas de aprendizagem flexíveis e personalizadas, representa uma contribuição para a formação de gestores acadêmicos, oferecendo uma alternativa aos modelos tradicionais de capacitação e promovendo uma cultura de aprendizagem contínua na instituição.

Os resultados deste estudo têm implicações relevantes para a formação de gestores universitários, sugerindo a incorporação das competências importantes identificadas nas ações de desenvolvimento, o estímulo à aprendizagem contínua e à reflexão crítica, e a valorização da experiência e do conhecimento tácito.

A presente pesquisa também abre caminho para futuras investigações, como a replicação do estudo em outros contextos, a avaliação da efetividade do programa proposto, a análise da resistência à mudança na cultura institucional e o estudo da implementação da gestão por competências em universidades.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista Alcance**, Biguaçu, v. 12, n. 2, p. 183–209, 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4777/477748619004.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2024.

BARBOSA, M. A. C. *et al.* Formação de professores de ensino superior para a gestão: perspectivas e consequências. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 16, n. 4, p. 67–84, 2017. DOI <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2017V16N4ART4189>. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/1940/194054186004/html/>. Acesso em: 12 fev. 2025.

BARBOSA, M. A. C.; PAIVA, K. C. M. de; MENDONÇA, J. R. C. de. Papel social e competências gerenciais do professor do ensino superior: aproximações entre os construtos e perspectivas de pesquisa. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 25, n. 84, p. 100–121, 2018. DOI <https://doi.org/10.1590/1984-9240846>. Disponível em:

<https://www.scielo.br/journal/osoc/about/#contact>. Acesso em: 12 fev. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.

BOYATZIS, R. **The competent manager**. United States: John Wiley Sons, 1982.

BRASIL. Decreto nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 mar. 1967. Seção 1, p. 2945–2953.

BRASIL. **Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 02 abr. 2025.

BRASIL. **Decreto-Lei 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 09 jan. 2023.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm. Acesso em: 02 abr. 2025.

CAMPOS, D. C. S.; SOUZA, N. B.; CAMPOS, A. B.; CUNHA, N. R. S.; MAGALHÃES, E. M.; CARVALHO, R. M. M. A. **Competências gerenciais necessárias aos professores-gerentes que atuam em pró-reitorias: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais**. In: ENANPAD, 32., Rio de Janeiro, set. 2008.

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

CCA – CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS. **Missão**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, [2024]. Disponível em: <https://cca.ufsc.br/missao/>. Acesso em: 19 out. 2024.

DI PIETRO, M. S. Z. **Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada e outras formas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DURAND, T. Forms of incompetence. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. **Proceedings** [...]. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E.; RUAS, R. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. *In*: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. L. (org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLACH, L.; ANTONELLO, L. F. A teoria sobre aprendizagem informal e suas implicações nas organizações. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, n. 8, p. 193–208, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21626>. Acesso em: 02 abr. 2025.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Paraíba, v. 5, n. spe, p. 183–196, 2001. DOI <https://doi.org/10.1590/S1415-6552001000500010>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 02 abr. 2025.

FREITAS, I. A. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. *In*: ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais** [...]. Salvador: ANPAD, 2002. DOI <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3862>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/9sY8wHY966VgpqJppyLT5Md/?format=html&lang=pt/>. Acesso em: 02 abr. 2025.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G. da S., MOUÑO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GUIMARÃES, T. de A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125–140, maio/jun. 2000. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6284>. Acesso em: 04 abr. 2025.
LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LOPES, P.; LIMA, G. A. Estratégias de organização, representação e gestão de trilhas de aprendizagem: uma revisão sistemática de literatura. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 24, n. 2, p. 165–195, jun. 2019. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362019000200165. Acesso em: 07 fev. 2025.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

MAZZA, A. **Manual de direito administrativo**. 9. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2019.

MEYER JR., V.; MURPHY, J. P. **Dinossauros, gazelas & tigres**: novas abordagens da administração universitária. Florianópolis: Insular, 2003.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1–14, jan. 1973. DOI <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0034092>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1973-22126-001>. Acesso em: 04 abr. 2025.

MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OBSERVATÓRIO UFSC. **Gestão de Pessoas**. 2025. Disponível em: https://obs.ufsc.br/observatorio/gestao-de-pessoas/gestao-de-pessoas#corpo_pagina. Acesso em: 04 abr. 2025.

REISCH, F. A. M. **Trilhas de aprendizagem e o desenvolvimento de competências gerenciais**: um estudo de caso no Instituto Federal Catarinense-IFC. 2019. 212 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração Universitária, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/211581/PPAU0197-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 02 abr. 2025.

RODRIGUES, A. C. A. L.; VILLARDI, B. Q. Formação do docente para a gestão universitária: uma análise indutiva dos professores gestores da pós-graduação stricto sensu da UFRRJ. **Revista Foco**, Ibitinga, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 208–232, 2017. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/193/pdf>. Acesso em: 02 abr. 2025.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, F.; CUNHA, C. A. Transição de contribuidor individual para líder: a experiência vivida pelo professor universitário. **GUAL**: Revista de Gestão Universitária na América Latina, Florianópolis, SC, v. 5, n. 1, p. 145–171, jan./abr. 2012. DOI <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n1p145>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n1p145>. Acesso em: 02 abr. 2025.

TOSTA, H. T. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais nas universidades federais**. 2017. 253 p. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal de Santa Catarina, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/186607/PCAD1027-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 19 out. 2024.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.