

Trilhas de aprendizagem: uma proposta a partir do mapeamento de competências na Universidade Federal da Bahia

Learning trails: a proposal from competence mapping at the Federal University of Bahia

Laila Gabriel Ecard ¹
Daniela Campos Bahia Moscon ²

¹Universidade Federal da Bahia, Departamento de Administração, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Salvador, Bahia, Brasil.

Resumo

Objetivo: Apresentar um projeto-piloto de trilhas de aprendizagem a partir do mapeamento de competências dos servidores técnico-administrativos da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia e o protótipo de um aplicativo para disponibilização das trilhas.

Método/abordagem: Pesquisa documental, entrevistas e questionário para o mapeamento das competências e o cálculo da lacuna. A competência “Relacionamento Interpessoal” foi utilizada para a construção de nove trilhas, sendo três básicas, três intermediárias e três avançadas. O protótipo do aplicativo foi criado a partir de *wireframes* desenvolvidos no site Canva, representando as diferentes funcionalidades que seriam disponibilizadas no app.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: Este trabalho visa contribuir para o aprimoramento dos processos de gestão de pessoas na Universidade, promovendo a modernização das políticas de capacitação e garantindo a adesão à legislação vigente, alinhando-se ao novo formato de governo digital.

Originalidade/relevância: Apresentação de uma ferramenta de gestão que agrega as informações relacionadas à capacitação do servidor, engajando-o no seu processo de aprimoramento profissional.

Palavras-chave: gestão por competências; Universidade Federal da Bahia; trilhas de aprendizagem; aplicativo.

Abstract

Purpose: To develop a pilot project of learning trails based on the competence mapping of technical-administrative employees at the School of Administration of the Federal University of Bahia and the prototype of an application to make the trails available.

Design/methodology/approach: Documentary research, interviews, and a questionnaire were used to map competencies and calculate the gap. The competence “Interpersonal Relationships” was used to build nine trails, including three basics, three intermediates and three advanced. The application prototype was created from wireframes developed on the Canva website, representing the different functionalities that would be available in the app.

Research, Practical & Social implications: This work aims to contribute to the improvement of human resource management processes at the University, promoting the modernization of training policies and ensuring compliance with current legislation, in line with the new digital government format.

Originality/value: Presentation of a management tool that consolidates information related to employee training, engaging them in their professional development process.

Keywords: competency-based management; Federal University of Bahia; learning trails; application.

Introdução

As organizações contemporâneas estão em constante processo de atualização para lidar com os desafios impostos pelo cenário externo altamente globalizado. Além disso, enfrentam o próprio processo evolutivo da sociedade, no qual novas tecnologias e demandas suscitam a necessidade de modernização das práticas administrativas e dos modelos de gestão (Fidelis, Zille & Rezende, 2020).

Simultaneamente a esse fator, muitas organizações procuram quebrar os paradigmas definidos pelas teorias e métodos tradicionalmente utilizados para gerir equipes, indivíduos e recursos, visando ao aumento da produtividade, sustentabilidade organizacional e eficiência. Para tal, é importante compreender a natureza e os propósitos dessas organizações, além da sua estrutura e componentes culturais (Bergue, 2019).

No âmbito do serviço público, nas duas últimas décadas, as mudanças na organização governamental e nas práticas administrativas têm sido pautadas pelo uso de tecnologias da informação, sendo vista por alguns autores como uma nova reforma administrativa, na qual o governo passa por uma transição de governo eletrônico para o governo digital (Viana, 2021). Assim, faz-se necessário capacitar os servidores não apenas para o cumprimento de rotinas burocráticas, mas para os desafios informacionais que demandam novas competências, como a mentalidade

digital e a resolução de problemas com base em dados (Enap, 2021).

Nessa perspectiva, destaca-se a gestão por competências – GC como ferramenta gerencial que objetiva melhorar a qualidade dos serviços prestados e aumentar o desempenho dos indivíduos através do desenvolvimento profissional (Carbone *et al.*, 2016). Esse modelo preconiza que a mobilização de diferentes recursos no ambiente de trabalho possibilita agregar valor econômico à organização e social ao indivíduo (Fleury & Fleury, 2001), e pode ser utilizado nos diferentes subsistemas de gestão de pessoas (de Souza-Leão *et al.*, 2024a; 2024b; Carbone *et al.*, 2016).

No setor público brasileiro esse modelo foi instituído formalmente através do Decreto nº 5.707/2006, que o define como “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). Posteriormente, esse decreto foi revogado pelo Decreto nº 9.991/ 2019, que manteve o foco nas competências e introduziu as trilhas de desenvolvimento como instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (Almeida, 2021).

A implementação desse modelo gerencial demanda a análise da estratégia organizacional, o mapeamento das competências necessárias ao alcance dos objetivos, a captação e o desenvolvimento dessas competências e o acompanhamento e avaliação dos resultados

(Brandão & Bahry, 2005). Desse modo, o suporte organizacional é fundamental para desenvolver essas capacidades, que devem ser atualizadas conforme novas demandas surjam (Brasil, 2010).

Entretanto, percebe-se que é necessário não somente reproduzir o modelo já utilizado no setor privado, no qual a gestão por competências pode representar uma vantagem competitiva, mas considerar as particularidades do setor público, onde a prestação de serviços à sociedade e a geração de valor público representam o objetivo final (Bergue, 2019).

Modificar a cultura organizacional, visando implementar uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento permanente, sensibilizar a alta gestão e os servidores, e criar políticas de capacitação voltadas para competências são alguns exemplos de iniciativas relevantes para a adesão a essa ferramenta de gestão (Von Krieger *et al.*, 2018).

Na esfera das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, percebe-se que a maioria ainda está nas etapas iniciais de implementação do modelo ou não aderiu (Souto & Leal, 2020). As peculiaridades relacionadas a essas instituições, aliadas às restrições orçamentárias, trâmites burocráticos, falta de apoio da gestão, falta de investimento em políticas de gestão de pessoas, e de equipes capacitadas para a implantação são alguns dos desafios enfrentados pelas IFES para a adesão ao modelo (Perseguino & Pedro, 2017; Montezano *et al.*, 2019).

A Universidade Federal da Bahia – UFBA, apesar de demonstrar a intencionalidade de aderir à GC nos seus documentos de orientação estratégica, ainda apresenta obstáculos. Dentre eles, a descoordenação entre as políticas de capacitação e seus objetivos organizacionais e a ausência de dados relativos às reais necessidades de capacitação para subsidiar ações e políticas (Teixeira Filho *et al.*, 2017). Contudo, a Universidade vem empreendendo esforços no sentido de adequar sua política de gestão de pessoas à GC, como a implementação de mudanças no processo admissional dos servidores (Almeida *et al.*, 2018).

Qualificar o corpo técnico-administrativo é essencial para aumentar a eficiência na realização das atividades, otimizar o uso de recursos visando a sustentabilidade, ampliar o conhecimento e promover o desenvolvimento de novas habilidades, preparando o servidor para lidar com os desafios logísticos, burocráticos, orçamentários e interpessoais. Uma política de gestão de pessoas consolidada é essencial para promover a valorização e aperfeiçoamento desses servidores concomitantemente ao atendimento das necessidades institucionais (Faleiros, 2021).

Nesse sentido, as trilhas de aprendizagem representam um instrumento atual de capacitação, que utiliza diferentes soluções educacionais através de múltiplos caminhos para o aprimoramento das competências (Freitas, 2002). Sua implementação no serviço público apresenta um viés estratégico

ao alinhar o desenvolvimento profissional e pessoal às demandas institucionais, adequando assim as ações de capacitação às metas estabelecidas no planejamento (Costa & Ramos, 2018).

Após a coleta e análise de dados, as trilhas são definidas em termos de nomenclatura e descrição dos objetivos e, em seguida, são escolhidas as opções de aprendizagem (Almeida & Britto, 2015). A forma de navegação entre os componentes pode ser pré-determinada, em função do modelo de customização da trilha, ou de livre escolha, na qual o aluno define a ordem de visualização dos itens propostos (Lopes & Lima, 2019). A etapa final consiste na avaliação do processo para medir a efetividade das ações e utilizar os *feedbacks* para o aprimoramento da ferramenta.

O servidor pode definir o percurso metodológico em função do seu conhecimento prévio, seu tempo disponível e as atividades que desenvolve no seu cotidiano, considerando seu ritmo de aprendizagem e as opções disponíveis (Freitas, 2002; Carbone, 2013). Aproximá-lo do seu processo proporciona não somente o aumento da autonomia, mas o entendimento do seu papel na Universidade e da relevância dessas competências para a sua atuação profissional (Salles & Villardi, 2017; Chagas, Ribeiro & Costa, 2019).

Apesar de não influenciar diretamente na gestão da carreira, este processo de desenvolvimento a partir das trilhas permite a articulação de capacidades e recursos que aprimoram o profissionalismo e ampliam a agregação de

valor público. Assim, o servidor pode tornar-se qualificado para assumir posições gerenciais, participar de comissões e funções de assessoria e, através da mobilização das competências adquiridas, contribuir efetivamente para o progresso e modernização da instituição (Silva, Bispo & Ayres, 2019).

O objetivo deste trabalho foi apresentar os resultados do projeto-piloto de trilhas de aprendizagem na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia através do mapeamento de competências dos servidores técnico-administrativos em educação – TAES, e do protótipo do aplicativo Trilhas de Aprendizagem UFBA, para a disponibilização das trilhas e outras informações relacionadas à capacitação, que atualmente encontram-se difusas nos diferentes sistemas da Universidade.

A presente pesquisa é qualitativa, descritiva e aplicada. Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados os documentos, roteiro de entrevista e questionário, e como técnicas de análise a análise de conteúdo (Bardin, 2011; de Souza-Leão *et al.*, 2024a; 2024b) e estatística descritiva, respectivamente. Através da estatística descritiva foi possível sumarizar e descrever os dados obtidos no questionário.

Os dados obtidos na entrevista com essas pessoas-chave foram comparados com os achados da pesquisa documental (Brandão & Bahry, 2005) para avaliar a percepção dos envolvidos e validar as competências mapeadas. Após o mapeamento e aplicação do

questionário, foi escolhida a competência votada como mais importante pelos servidores, que foi decomposta em seis objetivos instrucionais relacionados ao tema, sendo cada um atendido por dois objetos de aprendizagem.

A escolha desses objetos foi definida a partir da pesquisa em diferentes meios, como artigos, livros e sites institucionais, buscando na literatura e através da experiência documentada por outras organizações. Essa investigação teve como objetivo não somente contemplar os recursos de aprendizagem necessários à competência delimitada, mas as restrições orçamentárias enfrentadas pela Universidade, de modo que são, em grande maioria, gratuitos e de livre acesso via internet.

Por fim, foi desenvolvido o protótipo de um aplicativo para disponibilização das trilhas, da descrição das competências mapeadas e das avaliações de desempenho, com o objetivo de agregar as informações relevantes para a capacitação profissional do servidor. O protótipo foi composto por *wireframes* criados no site Canva, com funcionalidades simples e intuitivas, de modo a facilitar o uso por pessoas com diferentes níveis de letramento digital.

Fundamentação Teórica

Contexto da realidade investigada

A UFBA representa uma instituição referência em ensino, pesquisa e ex-

tensão no país, com 102 cursos presenciais de graduação e 150 cursos de pós-graduação *stricto sensu*, além de cursos livres. Também presta serviços diversos à população, como assistência jurídica e contábil para hipossuficientes, assessoria técnica em arquitetura e urbanismo para coletivos e comunidades, assistência à saúde para a população, hospital veterinário de baixo custo, museus de acesso gratuito, dentre outros (Ufba, 2023).

Desse modo, é notável seu papel fundamental para o avanço da sociedade em termos de ciência, cultura, arte, produção e disseminação do conhecimento, acesso à saúde e sustentabilidade. Para que seja possível seu pleno funcionamento, mais de três mil servidores técnico-administrativos em educação – TAES atuam em diferentes funções nos setores acadêmicos e administrativos (Ufba, 2022), de modo que a mesma categoria pode apresentar atribuições distintas a depender da lotação.

Nesse contexto, a Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia – EAUFBFA tem características que reproduzem esse panorama geral da UFBA, tanto pela realização de atividades acadêmicas e administrativas em uma só unidade quanto pela sua relevância no cenário da Administração e Ciências Sociais no Brasil.

A EAUFBFA oferece oito cursos fixos de graduação, mestrado e doutorado, além de turmas de especialização e eventos diversos, como fóruns e palestras. Dentre as atividades desenvolvi-

das, destacam-se a produção dos periódicos, as parcerias com empresas do setor privado e as iniciativas estudantis.

Além de apresentar particularidades oriundas do seu papel de produção e disseminação do conhecimento e da sua autonomia didático-científica, administrativa, patrimonial e financeira, as IFES possuem rotinas e normas pouco flexíveis e, muitas vezes, obsoletas, que requerem capacidades específicas para a atuação nesses ambientes complexos (Salles & Villardi, 2017).

Não obstante, instituições desse porte, como a UFBA, apresentam desafios estratégicos e operacionais relacionados à infraestrutura, orçamento e qualificação de pessoal, que geram impactos na eficiência e demandam a formalização de diagnósticos para embasar a institucionalização de políticas que fomentem o desenvolvimento, a aprendizagem e o compartilhamento de boas práticas (Magalhães *et al.*, 2010; Almeida & Britto, 2015).

Ao apresentar um viés mais burocrático do que estratégico, a política atual de gestão de pessoas da UFBA não consegue assegurar a qualificação exigida e alinhar as ações aos objetivos organizacionais. As políticas de capacitação não compreendem os reais desafios enfrentados pelos servidores e a avaliação de desempenho não é utilizada para subsidiar os processos de tomada de decisão ou fornecer os feedbacks necessários (Santos & Almeida, 2021).

Diagnóstico da situação problema

Os servidores Técnico-Administrativos em Educação – TAEs são regidos pelo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE, estabelecido pela Lei nº 11.091/2005. O dispositivo legal instituiu a Progressão por Capacitação Profissional como forma de evolução na carreira e o Incentivo à Qualificação – IQ, como gratificação financeira para os servidores que apresentam educação formal superior ao exigido para o cargo, ambas com alteração no padrão de vencimento (Brasil, 2005).

No que tange à progressão por capacitação, apesar da exigência legal, não se percebe na prática uma exigência formal em relação à aplicabilidade dos cursos realizados ao ambiente organizacional. Ademais, evidencia-se que a retribuição pecuniária percebida não deve ser o único fator motivador tendo em vista seu caráter autolimitante, posto que há apenas quatro níveis dessa progressão.

Destacam-se os avanços nos últimos anos, como o aumento do número de cursos presenciais e remotos e a abertura de turmas de especialização voltadas para servidores. Além disso, houve aumento do escore no Índice de Investimento em Capacitação do Corpo Técnico Administrativo – INVCAPTA desde 2011 (Ufba, 2021). Todavia, a ausência de um diagnóstico para a compreensão das competências necessárias

e de políticas efetivas de avaliação demonstram a desconexão entre as dimensões estratégica e operacional da gestão de pessoas na Universidade (Teixeira Filho, 2019).

A política vigente no Plano de Capacitação - PAC, além de não estar em consonância com as orientações normativas do governo para o uso de trilhas de desenvolvimento (Brasil, 2019), não incentiva o real aprimoramento profissional, somente o cumprimento de uma carga horária pré-determinada de cursos. Dessa forma, sugere-se esse modelo como uma alternativa para fortalecer e aprimorar as políticas de capacitação na UFBA, buscando incentivar novas formas de profissionalizar o servidor em conformidade com a legislação e com ferramentas mais atuais disponíveis.

Para o mapeamento das competências, foram analisados o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2018 – 2022), o Relatório de Gestão da Escola de Administração e o Regimento Interno da Escola de Administração. A partir dos documentos de orientação estratégica analisados foi possível avaliar a missão, visão e valores, criar categorias que abrangiam os conjuntos de competências, denominadas de eixos estruturantes, definir as competências essenciais, ou seja, aquelas que aquelas que representam atributos de caráter distintivo (Carbone *et al.*, 2016; Dutra, 2013; Ramos *et al.*, 2016), além de delimitar e descrever as competências relevantes para o desenvolvimento das atividades na EAUFBA.

Os eixos definidos foram: competências administrativas, socioemocionais e socioambientais, que englobam não somente atribuições específicas de processos laborais, mas o compromisso social da Universidade com o corpo discente e o meio ambiente. Destaca-se que esse rol não é taxativo e deve ser atualizado periodicamente, tendo em vista a dinamicidade do ambiente organizacional e a determinação de desenvolvimento continuado dos servidores públicos, disposto no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (Brasil, 2019). Sugere-se que a atualização do mapeamento seja incluída no planejamento estratégico do Núcleo de Capacitação – NUCAP, e sua divulgação seja feita no Plano de Desenvolvimento Institucional, para acompanhamento dos servidores.

Em função da descrição, as competências foram decompostas em comportamentos passíveis de mensuração, além de critérios e condições que estabeleçam um referencial para sua execução. Foi evitado o uso de expressões prolixas ou de difícil compreensão, abstrações, ambiguidades, e frases genéricas que não definiam com clareza o resultado esperado (Brandão & Bahry, 2005; Ramos *et al.*, 2016).

Após o mapeamento, foi possível delimitar doze competências individuais (Figura 1), que foram analisadas posteriormente no questionário em função da sua importância e domínio, segundo autoavaliação dos servidores. Essas competências visam a desenvolver o servidor em diferentes esferas e

abrangem necessidades relacionadas às rotinas de trabalho, às relações humanas e à sustentabilidade.

responderam, totalizando 75% da população. Simultaneamente à aplicação do questionário, foram realizadas en-

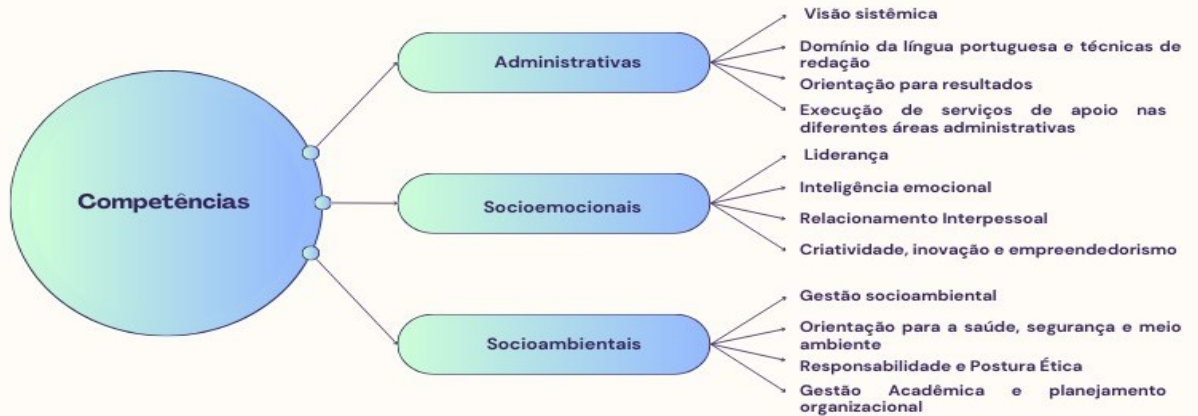


Figura 1 – *Competências individuais mapeadas.*

Fonte: Elaboração própria

Em seguida, foi elaborado pela autora um questionário, utilizando como referência os trabalhos de Costa e Almeida Júnior (2013) e Brandão e Bahry (2005). O instrumento foi desenvolvido no *Google Forms*, contendo um formulário com questões sociodemográficas e profissionais para definir o perfil dos respondentes, e uma escala tipo *li-kert* com questões fechadas, nas quais os servidores avaliaram as competências em relação à importância como 1 – Não é importante; 2 – Pouco importante; 3 – Médio importante; 4 – Importante; 5 – Muito importante, e domínio, como 1 – Não domino; 2 – Pouco domínio; 3 – Médio domínio; 4 – Domino; 5 – Alto domínio.

A aplicação do questionário ocorreu através do *e-mail* institucional e abrangeu os vinte servidores em exercício na Escola, excluindo os que estavam afastados ou de férias, dos quais quinze

trevistas com dois gestores, o Diretor da EAUFBA e a Diretora do Núcleo de Capacitação da UFBA – NUCAP.

Na entrevista com o Diretor da Escola, foram feitas dez perguntas com o objetivo de compreender o contexto organizacional da Escola de Administração, as competências necessárias às atividades desenvolvidas na Escola e a percepção do gestor em relação às trilhas como ferramenta de capacitação.

A entrevista com a Diretora do NUCAP apresentou sete perguntas, que abordaram temas relacionados às políticas de capacitação e ao andamento da implementação da gestão por competências na UFBA, bem como as perspectivas futuras para o desenvolvimento profissional dos servidores na instituição.

A lacuna entre as competências necessárias e as disponíveis (Tabela 1) foi calculada utilizando a fórmula $L = I \times (5 -$

D) (Brandão, 2017), na qual L representa a lacuna, I a importância e D o domínio, enquanto o número 5 equivale a variação da escala utilizada. Esse cálculo teve como objetivo orientar futuras políticas de captação e desenvolvimento de competências, já que elas podem se tornar obsoletas (Brandão & Bahry, 2005).

Antonello e Godoy (2009) apontam a aprendizagem organizacional como um processo complexo que ocorre através da interação entre os elementos sociais, materiais, e os indivíduos, em um contexto específico. Reorientar o enfoque das atribuições do cargo para o capital intelectual permite direcionar recursos para o desenvolvimento das competências, e avaliar as

Competências individuais	Média		Lacuna
	Importância	Domínio	
Orientação para resultados	4,3	3,5	6,45
Orientação para a saúde, segurança e meio ambiente	4,5	3,6	6,3
Gestão Acadêmica e planejamento organizacional	4,3	3,7	5,59
Visão sistêmica	4,6	3,8	5,52
Gestão socioambiental	4,5	3,8	5,4
Criatividade, inovação e empreendedorismo	4,6	3,9	5,06
Liderança	4,3	3,9	4,73
Inteligência emocional	4,7	4	4,7
Domínio da língua portuguesa e técnicas de redação	4,6	4,1	4,14
Execução de serviços de apoio nas diferentes áreas administrativas	4,3	4,1	3,87
Relacionamento Interpessoal	4,8	4,5	2,4
Responsabilidade e Postura Ética	4,7	4,5	2,35

Tabela 1 – Cálculo da lacuna de competências.

Fonte: Elaboração própria

Relacionamento Interpessoal foi definida pelos servidores como mais importante, e como o objetivo do trabalho é demonstrar a viabilidade dessa ferramenta e não reduzir os *gaps*, foi escolhida para a construção das trilhas.

As competências socioemocionais destacam-se pela sua importância no desenvolvimento das competências profissionais (Gondim, Moraes & Brantes, 2014), na promoção do bem-estar, e na aprendizagem (Santos *et al.*, 2018) e ganharam ainda mais relevância no cenário pós-pandêmico (Silva & Behar, 2023).

Análise da situação problema

entregas do indivíduo em termos de resultados (Bergue, 2014).

Portanto, a capacitação do servidor para a sua atuação profissional precisa ir além da qualificação técnica com treinamentos inflexíveis ou a mera quantificação de horas em cursos (Freitas & Brandão, 2006; Costa & Ramos, 2018), que não consideram as particularidades do órgão, as novas demandas informacionais da sociedade ou os recursos tecnológicos disponíveis. As estratégias de comunicação para o alcance do público-alvo, as parcerias possíveis com diferentes instituições para cursos e eventos, bem como o suporte organi-

zacional também devem ser considerados na sistematização das ações e no planejamento (Rodrigues, Mello & Ribeiro, 2014).

No âmbito do setor público, Almeida e Britto (2015) apresentam a experiência do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios – MPDFT na construção das trilhas, e evidenciam que os desafios de implementação vão além do levantamento das necessidades de treinamento ou da escolha das soluções educacionais. Demandam profundas mudanças estruturais, tanto pela necessidade de visão sistêmica nos processos de gestão quanto pela importância da renovação das áreas que trabalham com TD&E, frente ao dinamismo do contexto organizacional.

Dentre as poucas experiências documentadas nas IFES, a Universidade Federal do Pará desponta como referência no processo de adesão à GC e no uso das trilhas. Chagas, Ribeiro e Costa (2021) definiram a distribuição dos objetos de aprendizagem em função da sua complexidade e do nível de progressão, ou seja, iniciantes no tema apenas tinham como obrigatório os objetos mais simples. Sete trilhas foram elaboradas a partir da lacuna de competências calculada, contemplando as dez maiores lacunas, na qual diferentes cursos, oficinas e palestras foram disponibilizados.

Os estudos supramencionados demonstram as diferentes possibilidades que podem ser exploradas para o desenvolvimento de competências atra-

vés das trilhas, e seu potencial para a capacitação no setor público. Especificamente no contexto das IFES, cuja missão fundamental é a produção e disseminação do conhecimento, a institucionalização dessa ferramenta permite a construção coletiva de políticas de aprendizagem contínua na qual os diversos atores – instituição, gestão e servidores – serão simultaneamente corresponsáveis e beneficiários desse processo (Costa & Ramos, 2018; Chagas, Costa & Ribeiro, 2019).

Não há um formato único de desenvolvimento das trilhas de aprendizagem, nem um planejamento específico para sua implementação no serviço público, apesar da sugestão do seu uso na capacitação (Brasil, 2019). A presente pesquisa sugere um modelo facilmente replicável em outras instituições, que possibilita a modernização das políticas de gestão de pessoas na Universidade, a sua adequação à legislação vigente e o atendimento às demandas informacionais atuais da sociedade, em observância aos princípios do Governo Digital.

Proposta da intervenção

Foram definidas nove trilhas, sendo três básicas (40 horas), três intermediárias (60 horas) e três avançadas (90 horas), com dois objetivos instrucionais cada e diferentes objetos de aprendizagem. As trilhas, dentro da sua classificação por nível, apresentam os mesmos objetivos instrucionais entre si, relacionados a diferentes soluções educa-

cionais, de modo que podem ser escolhidas sem prejuízo ao aprendizado, ou seja, customizar o percurso e escolher o que mais se adequa ao perfil individual (Lopes & Lima, 2019).

Chagas, Ribeiro e Costa (2021) propõem um design instrucional a partir da decomposição das competências, que serão distribuídas em um template e, posteriormente, combinadas em função das condições e ações, para a definição dos objetos de aprendizagem.

Em conformidade com o pro-

avaliativo que servirá como *feedback* para os próximos ciclos.

As trilhas básicas (Figura 2) apresentam como objetivos instrucionais: Atender bem ao público e Prevenir o assédio moral. Convergindo com o proposto por Costa e Ramos (2018) e Chagas, Costa e Ribeiro (2019), soluções educacionais como palestras e cursos sobre assédio moral, assertividade, e atendimento ao público foram selecionadas para as trilhas básicas.

Opções informais, como livros e



Figura 2 - Trilhas básicas

Fonte: Elaboração própria

posto pelos autores, a competência Relacionamento Interpessoal foi decomposta em seis objetivos instrucionais, distribuídos aos pares ao longo das nove trilhas.

Para a escolha dos objetos de aprendizagem, foram levados em consideração os benefícios de impulsionar a assimilação do conhecimento em diferentes ambientes, de modo formal e informal. Após cumprir a carga horária determinada para cada trilha, o servidor deve responder um questionário

filmes, além de documentos institucionais também foram sugeridos.

As trilhas intermediárias (Figura 3) apresentam os objetivos instrucionais: Incentivar o autoconhecimento e Gerir conflitos. O autoconhecimento possibilita a compreensão dos pontos fortes e limitações individuais, e influencia tanto na construção de relações mais satisfatórias quanto em uma vida emocional mais saudável (Grochka, 2021). Nesse sentido, a gestão de conflitos também tem um papel fundamental

para evitar distanciamentos e disputas simultaneamente, utilizando esses conflitos como oportunidade para analisar perspectivas diferentes sobre a mesma questão (Bergue, 2019).

As ações de inclusão têm o caráter de promover a inserção de pessoas com deficiência no serviço público, integrando efetivamente os indivíduos, e tornando-os atores políticos e sociais



Figura 3 - Trilhas intermediárias

Fonte: Elaboração própria

As trilhas avançadas (Figura 4) apresentam os objetivos instrucionais: Promover a inclusão e Desenvolver a inteligência emocional.

(Santana & Santana, 2019). Quanto ao segundo objetivo instrucional, a inteligência emocional faz-se essencial para o desenvolvimento de habilidades sociais e o gerenciamento de emoções, influen-



Figura 4 - Trilhas avançadas

Fonte: Elaboração própria

ciando diretamente nas relações interpessoais (Santana, Souza & David, 2023).

Os artigos e casos de ensino (Quadro 1) são encontrados nos sites institucionais e devem ser discutidos entre os colaboradores, suscitando debates e novas perspectivas. O material traz importantes reflexões sobre questões que impactam as relações humanas no ambiente de trabalho, como intolerância religiosa e outros tipos de preconceito, mas também abrange o desenvolvimento de *soft skills*, como trabalho em equipe e comunicação.

competência transversal de um setor público de alto desempenho (Enap, 2021).

O aplicativo representa uma inovação ao reunir em uma só ferramenta os dados mais importantes para a capacitação do servidor e engajá-lo no seu processo (Vecchio, 2021), de forma simples e intuitiva, promovendo a integração entre o modelo de gestão e as tecnologias digitais.

As especificações e os requisitos funcionais do aplicativo deverão ser desenvolvidos pela Superintendência de Tecnologia da Informação – STI da Uni-

Trilhas	Artigos/ Casos de Ensino	Local de consulta
Básicas	Passando do limite no ambiente de trabalho/ Santa Indignação! Censura ou liberdade de expressão em órgãos públicos?/ E quando a equipe é um grupo?/ Deus me livre! Dinâmicas religiosas e laicas no ambiente de trabalho (10h)	Casoteca ENAP/ UnB/ FGV
Intermediárias	5 Dicas Para Comunicação Assertiva/ Trabalho Em Equipe: Habilidade essencial para o mercado de trabalho/ Gestão de conflitos e comunicação organizacional	Site Secretaria de Estado de Planejamento
Avançadas	Discurso ou Realidade? A gestão da diversidade em uma empresa júnior/ No meio do caminho tinha um degrau: a contribuição de Renato para uma administração pública inclusiva (5h)	Casoteca ENAP/ UnB/ FGV

Quadro 1 – Artigos e casos de ensino das trilhas.

Fonte: Elaboração própria

Após a criação das trilhas, foram desenvolvidos através do site Canva os *wireframes* de cada funcionalidade do protótipo do aplicativo, demonstrando o potencial dessa ferramenta. Cada *wireframe* apresenta um diagrama com representações das funcionalidades dispostas nas telas do app.

O uso de novas tecnologias e sistemas de informação nos órgãos públicos representa uma prioridade do governo, tendo em vista que a “Mentalidade Digital” foi definida como uma

versidade, setor responsável pelos sistemas de informação.

O ícone do app faz referência ao conceito de navegação profissional (Le Boterf, 1999), que compara as trajetórias de profissionalização a rotas de navegação, nas quais diferentes caminhos podem ser utilizados para o alcance de um mesmo objetivo.

A tela inicial apresenta o login e senha, os mesmos utilizados para acesso aos sistemas UFBA (Figura 5).

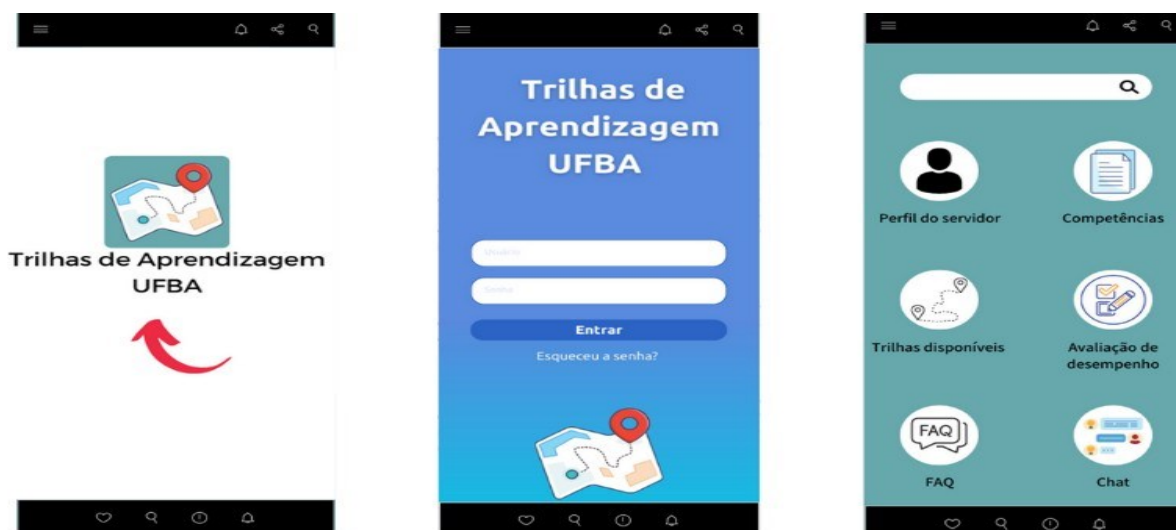


Figura 5 – Ícone, tela de acesso e funcionalidades do app.

Fonte: Elaboração própria

No perfil do servidor (Figura 6), constarão informações pessoais e profissionais que são encontradas atualmente no Sistema Integrado de Gestão dos Recursos Humanos – SIGRH, como unidade de lotação e dados funcionais.

No ícone Competências, será possível visualizar a descrição de todas as competências mapeadas. Destaca-se que a versão apresentada é um resumo simplificado da ferramenta, criada para demonstrar seu potencial para a gestão estratégica de pessoas da UFBA.

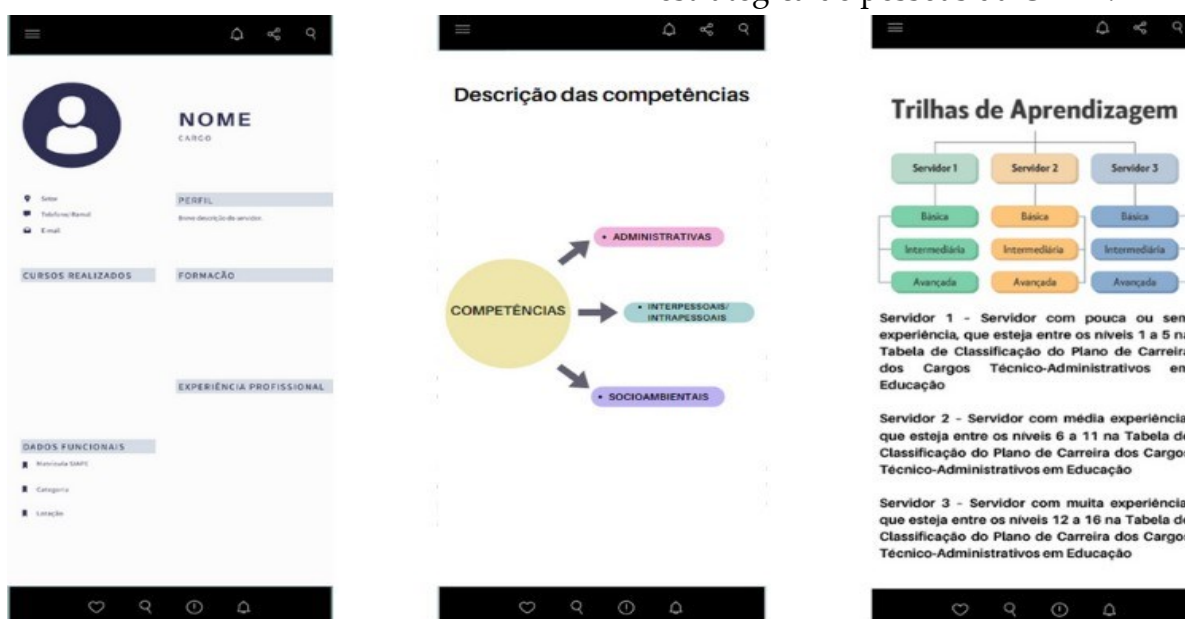


Figura 6 - Perfil do servidor, Competências e Trilhas disponíveis no app.

Fonte: Elaboração própria

O servidor também poderá visualizar suas avaliações de desempenho, buscar respostas na aba *Frequently Asked Questions* – FAQ ou entrar em contato via *Chat* (Figura 7).

nas modalidades de ensino-aprendizagem nos últimos anos, especialmente durante e após o período da pandemia de COVID-19 (Churkin, 2020).



Figura 7 – Avaliação de desempenho, FAQ e Chat.

Fonte: Elaboração própria

A avaliação final a ser realizada após a conclusão das trilhas também será disponibilizada no aplicativo, e poderá ser acessada pelo gestor da unidade, para acompanhamento.

As trilhas disponíveis podem ser visualizadas através do respectivo atalho na tela inicial, incluindo os links de acesso que direcionam para os sites onde se encontram os objetos de aprendizagem ou para download dos materiais de estudo. A utilização de tecnologias digitais para a aprendizagem apresenta diversas vantagens, como a facilidade de acesso em qualquer local, e de disponibilização e atualização dos conteúdos da plataforma (Cunha *et al.*, 2019), além de retratar uma tendência

Considerações Finais

A gestão de pessoas no serviço público representa um desafio logístico e gerencial por diversos motivos, como a dificuldade de modificação da cultura organizacional, limitações burocráticas e normativas, restrições orçamentárias e as peculiaridades de cada órgão (Bergue, 2014). Apesar dos instrumentos legais que instituem a GC como ferramenta norteadora para promover as políticas de capacitação, estudos apontam a dificuldade de implementação que muitos órgãos enfrentam e a ausência de correlação entre as diretrizes dispostas nos documentos de orientação estratégica e sua execução na prática (Silva

& Mello, 2013; Von Kriiger *et al.*, 2018; Souto & Leal, 2020).

No âmbito das IFES, destacam-se ainda problemas estruturais, dificuldades tecnológicas, limitações metodológicas, ausência do apoio da gestão e de pessoal qualificado para a implementação, além da falta de planejamento (Montezano *et al.*, 2019). Outros fatores limitantes podem ser apontados, como o baixo quantitativo de profissionais qualificados para ocupar os cargos de gestão, o engessamento burocrático que dificulta a implantação de ações coordenadas, a ausência de visão sistêmica na integração dos subsistemas de gestão estratégica de pessoas, e até mesmo a forma de estruturação da carreira (Magalhães *et al.*, 2010).

No que tange à Universidade Federal da Bahia, para além das dificuldades supramencionadas, é preciso destacar que ela apresenta atualmente um quadro com mais de três mil servidores técnico-administrativos distribuídos nos *campi* de Salvador, Vitória da Conquista e Camaçari (Ufba, 2022), que atuam em diferentes funções. Esse contingente de servidores e o nível de complexidade gerencial de uma Universidade de grande porte demandam uma política de gestão de pessoas consolidada e organizada, priorizando compreender as reais necessidades das diferentes unidades para aumentar a eficiência e otimizar os recursos (Teixeira Filho *et al.*, 2017; Almeida *et al.*, 2018).

Desse modo, é necessário promover não somente cursos de conheci-

mentos genéricos, mas propor ações sistêmicas de capacitação direcionadas para os objetivos estratégicos, que possibilitem um impacto efetivo nas atividades e possam ser mensuradas através de indicadores para controle e acompanhamento.

Engajar o servidor no seu processo de capacitação, oferecendo opções que englobam seu nível de conhecimento prévio, sua realidade institucional e os seus interesses pessoais (Freitas & Brandão, 2006) pode auxiliar na modificação da cultura organizacional vigente, na qual os servidores apenas completam uma carga horária pré-determinada de cursos para alcançar os níveis de progressão.

Ademais, o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores é essencial para aprimorar o desempenho e gerar valor público, à medida que valoriza o capital intelectual responsável pelo funcionamento da Universidade. Analisar as políticas institucionais de capacitação para além do retorno financeiro permite explorar outras formas de motivar os servidores, para que desenvolvam a cultura de aprendizagem permanente incorporando novos conhecimentos, habilidades e atitudes que vão gerar impacto nas rotinas de trabalho, nas relações humanas e até mesmo na correlação entre o indivíduo e a organização (Faleiros, 2021).

Nesse sentido, as trilhas possibilitam a capacitação através de múltiplas formas de aprendizagem, abrangendo diferentes níveis de conhecimento e ex-

periência prévia, além de promover novas experiências profissionais e pessoais (Freitas & Brandão, 2006). A criação dessa jornada formativa perpassa a busca por diferentes estratégias metodológicas e extensa pesquisa visando a otimização do processo de ensino-aprendizagem (Reisch & Dalmau, 2020).

Foram sugeridos cursos presenciais previstos para acontecerem na Universidade em 2023, além de cursos virtuais, livros e audiolivros, cartilhas, jogos corporativos, filmes, voluntariado, palestras, dentre outras opções.

Ao propor essa ferramenta, espera-se a modernização e inovação das políticas de gestão de pessoas na Universidade, além da redução da lacuna entre os objetivos propostos no PDI e a atual execução das políticas, de modo a superar os desafios relacionados à resistência à mudança, à falta de engajamento dos servidores e à necessidade de suporte organizacional.

Em relação ao aplicativo, sua efetivação representaria um avanço tecnológico importante para os servidores, que conseguiriam ter acesso de forma rápida e simples às informações relevantes para sua evolução profissional, sem a necessidade de buscar em diferentes sistemas. Também corrobora com a tendência atual de transformação digital do setor público, que oferece cada vez mais serviços virtuais no intuito de promover maior qualidade, celeridade e eficiência (Cunha *et al.*, 2019; Viana, 2021).

Como limitações, destacam-se o orçamento restrito para a escolha dos objetos de aprendizagem disponibilizados nas trilhas e o número reduzido de respondentes da pesquisa.

Por fim, sugere-se para estudos futuros: (a) a avaliação das trilhas em função da quantificação de cada objeto acessado, para compreender a relevância desses objetos para determinada competência, através da perspectiva dos servidores; (b) o uso das trilhas apresentadas em outros IFES e em órgãos de diferentes natureza; (c) a investigação, junto a gestores e servidores, de novas formas e recursos de aprendizagem; (d) a ampliação da pesquisa em outros setores da administração pública; (e) o desenvolvimento efetivo do aplicativo; (f) o uso do aplicativo para integração das políticas de capacitação e de avaliação de desempenho.

Referências

- Almeida, C. G., & Britto, M. J. P. (2015). Trilhas de aprendizagem. In C. G. Almeida, L. P. Gervasio, L. F. P. Nunez, M. J. P. Britto, & P. V. C. Fernandes (Eds.), *Gestão por competências no MPDFT: Conceitos, metodologias e experiências dos ramos do MPU* (pp. 1-160). MPDFT, Escritório de Gestão Por Competências.
https://www.mpdft.mp.br/portal/pdf/imprensa/cartilhas/Livro_Gestao_por_Competencias_no_MPDFT.pdf

- Almeida, D. A. M. de. (2021). *A política de capacitação profissional do servidor técnico-administrativo na UnB: Efetividade e desafios na percepção do capacitado* (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília. <http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/41865>
- Almeida, S. M. V. de, Almeida, D. R. de, Teixeira Filho, A. R. C., & Almeida, L. R. de. (2018). Gestão estratégica de pessoas por competências: Análise do processo admissional de servidores técnico-administrativos na UFBA. In *Anais do 18º Colóquio Internacional de Gestão Universitária* (pp. 1-16). Inpeau/Ufsc. https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190723/103_00075.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2009). Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 266-281. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902009000300003>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bergue, S. T. (2014). *Gestão estratégica de pessoas no setor público*. São Paulo: Atlas.
- Bergue, S. T. (2019). *Gestão de pessoas: Liderança e competências para o setor público*. Brasília: Enap. [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lide-
ran%C3%A7a%20e%20com-
pet%C3%AAn-
cias%20para%20o%20se-
tor%20p%C3%BAblico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lide-
ran%C3%A7a%20e%20com-
pet%C3%AAn-
cias%20para%20o%20se-
tor%20p%C3%BAblico.pdf)
- Brandão, H. P. (2017). *Mapeamento de competências: Ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: Métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista Do Serviço Público*, 56(2), 179-194. <https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>
- Brasil. (2005). Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005: Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm
- Brasil. (2006). Decreto nº 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. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm
- Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Gestão Pública. (2010). *Guia da gestão da capacitação por competências*. <https://bibli->

otecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/594/1/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf

Brasil. (2019). Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019: Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm

Carbone, P. P. (2013). Gestão por competência e educação corporativa: caminhos para o desenvolvimento de competências. *Inclusão Social*, 7(1), 44-55. Disponível em: <https://revista.ibict.br/inclusao/article/view/1754>

Carbone, P. P., Tonet, H. C., Bruno, J. R. da S., & Silva, K. I. B. (2016). *Gestão por competências* (2ª ed.). Rio de Janeiro: FGV.

Chagas, R. A., Costa, T. D., & Ribeiro, N. J. M. (2019). Trilhas de aprendizagem por competências na capacitação: um experimento no setor público. *Revista Práticas em Gestão Pública Universitária*, 3(1), 45-57. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/18525/15358>

Chagas, R. A., Ribeiro, N. M., & Costa, T. D. (2021). Planejamento e design instrucional de um módulo informatizado de trilhas de aprendizagem por

competências. *Revista Práticas de Administração Pública*, 5(2), 50-63. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/64039>

Churkin, O. M. (2020). Educação à distância: Um marco civilizatório, um olhar holístico da pedagogia: Sinergia e reflexões na conectividade em tempos de COVID-19. *Brazilian Journal of Health Review*, 3(2), 3178-3196. <https://doi.org/10.34119/bjhrv3n2-160>

Costa, T. D., & Almeida Júnior, J. C. de. (2013). Mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará. In *Anais do VI Congresso de Gestão Pública – CONSAD* (pp. 1-23). <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/05/017-MAPEAMENTO-DE-COMPET%C3%80NCIAS-INDIVIDUAIS-DOS-SERVIDORES-T%C3%89CNICO-ADMINISTRATIVOS-DA-UNIVERSIDADE-FEDERAL-DO-PAR%C3%81.pdf>

Costa, T. D., & Ramos, C. C. (2018). Gestão de capacitação por competências. Ufba. (Coleção Gestão de Pessoas com Ênfase em Gestão por Competências). Disponível em: https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/430205/2/eBook_Gestao_de_Capacitacao_por_Competencias_Thiago_Dias_Costa_Camila_Ramos_UFBA.pdf

Cunha, D. de O. da, Oliveira, F. L. de, Bezerra, L. F., Severiano Júnior, E., & Gonçalves, C. P. (2019). O uso do E-learning como ferramenta de ensino e

- aprendizagem. *Revista de Tecnologia Aplicada*, 8(3), 41-53. <https://doi.org/10.21714/2237-3713rta2019v8n3p4153>
- de Souza-Leão, A. L. M., Moura, B. M., Sampaio, A. C. A., & de Moraes, J. M. V. (2024a). Competências Socioemocionais de Profissionais de Inovação. *Revista Gestão & Tecnologia*, 24(3), 215-244. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2024.v24i3.2652>
- de Souza-Leão, A. L. M., Moura, B. M., Sampaio, A. C. A., & de Moraes, J. M. V. (2024b). A inovação no contexto digital entre as práticas laborais de profissionais de economia criativa e tecnologias da informação e comunicação. *Revista Alcance*, 31(1 (Jan/Abr)), 37-61. [https://doi.org/10.14210/alcance.v31n1\(Jan/Abr\).p37-61](https://doi.org/10.14210/alcance.v31n1(Jan/Abr).p37-61)
- Dutra, J. S. (2013). Gestão de pessoas articulada por meio de competências. In H. J. Teixeira, I. M. Bassotti, & T. S. Santos (Orgs.), *Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública* (pp. 65-86). São Paulo: FIA/USP. Disponível em: <https://docs.bvsa-lud.org/biblioref/ses-sp/2013/ses-28299/ses-28299-5093.pdf#page=66>
- Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). (2021). *Competências transversais de um setor público de alto desempenho*. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5663>
- Faleiros, N. de P. (2021). *Como as Ifes estão gerindo o capital intelectual de seus servidores superqualificados: um olhar sobre as estratégias e políticas institucionais aplicadas ao servidor técnico-administrativo em educação*. Brasília: ENAP. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7558>
- Fidelis, J. F., Zille, L. P., & Rezende, F. V. de. (2020). Estresse e trabalho: o drama dos gestores de pessoas nas organizações contemporâneas. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(3), 466-485. <https://doi.org/10.20503/revcape.v10i3.49552>
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(spe), 183-196. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552001000500010>
- Freitas, I. A. de. (2002). Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In *Anais do 26º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração* (pp. 1-14). Salvador: ANPAD.
- Freitas, I. A. de, & Brandão, H. P. (2006). Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. In J. E. Borges-Andrade, G. da S. Abbad, & L. Mourão (Eds.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho* (pp. 97-113). Porto Alegre: Artmed. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=NjU1
- Freitas, M. do C. R., & Pederneiras, M. M. (2020). Qualificação profissional na administração pública: uma análise da

- percepção dos técnicos administrativos do CFP/UFCEG. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(1), 149-166. <https://doi.org/10.20503/re-cape.v10i1.42304>
- Gondim, S. M. G., Morais, F. A. de, & Brantes, C. dos A. A. (2014). Competências socioemocionais: fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(4), 394-406. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_art-text&pid=S1984-66572014000400006
- Grochka, B. N. (2021). Relações na pós-modernidade – a ausência de autocohecimento e a dificuldade de solucionar conflitos. *Psicologia Argumento*, 39(106), 985-1004. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/psicologiaargumento/article/view/28644>
- Von Krüger, C. C. P., Andrade, E. P. de, Silva, A. M. da, Mourão, C. de O., Pizzol, R. A., & Lima, S. T. P. (2018). Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal. *Revista do Serviço Público*, 69(3), 707-740. <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i3.1674>
- Le Boterf, G. (1999). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Lopes, P., & Lima, G. A. (2019). Estratégias de organização, representação e gestão de trilhas de aprendizagem: uma revisão sistemática de literatura. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 24(2), 165-195. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3862>
- Magalhães, E. M. de, Oliveira, A. R. de, Cunha, N. R. da S., Lima, A. A. T. de F. de C., & Campos, D. C. da S. (2010). A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. *Revista de Administração Pública*, 44(1), 55-86. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122010000100004>
- Montezano, L., Silva, N. B. da, Marques, F. B., & Isidro-Filho, A. (2019). Aspectos determinantes da implantação da gestão por competências em institutos federais. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 12(3), 21-44. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n3p21>
- Perseguino, S. A., & Pedro, W. J. A. (2017). Análise crítica da gestão por competências em universidades federais. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 13(29). <https://doi.org/10.3895/rtts.v13n29.3847>
- Ramos, C. C., Costa, T. D., Borba, A., & Barros, R. da S. (2016). A behavioral approach to description of competences in a federal public institution. *Perspectivas em Análise do Comportamento*, 7(1), 133-146. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S2177->

[35482016000100010&script=sci_abstract&tlng=en](https://doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4164)

Reisch, F. A. M., & Dalmau, M. B. L. (2020). Trilhas de aprendizagem e o desenvolvimento de competências gerenciais: um estudo de caso no Instituto Federal Catarinense. *Research, Society and Development*, 9(7), 1-32. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4164>

Rodrigues, C. M. C., Mello, S. P. T. de, & Ribeiro, J. L. D. (2014). Trilhas de aprendizagem e mapeamento de competências: uma solução efetiva. In C. da S. Calvete & M. C. Gosmann (Eds.), *Políticas de emprego, trabalho e previdência* (pp. 1-205). Porto Alegre: UFRGS/CEGOV Editora. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/200926>

Salles, M. de A. S. D., & Villardi, B. Q. (2017). O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma Ifes centenária. *Revista do Serviço Público*, 68(2), 467-492. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3089/1/O%20desenvolvimento%20de%20compet%20c3%aancias%20gerenciais%20na%20pr%20tica%20dos%20gestores%20no%20contexto%20de%20uma%20IFES%20centen%20ria.pdf>

Santana, A., Souza, A. M., & David, S. (2023). A inteligência emocional como fator produtivo e motivacional no setor público: um estudo exploratório. *Revista Processando O Saber*, 15(01),

164-178. Disponível em: <https://fatecpg.edu.br/revista/index.php/ps/article/view/311>

Santana, P. J. C., & Santana, I. da F. C. (2019). A Inclusão de pessoas com deficiência no serviço público: avanços e desafios. *MOITARÁ-Revista do Serviço Social da UNIGRANRIO*, 1(3), 99-117. Disponível em: <https://publicacoes.unigranrio.edu.br/mrss/article/view/5637/0>

Santos, L. de O., & Almeida, D. R. de. (2021). Avaliação de desempenho na visão de gestores de uma IFES: O caso UFBA. In *Anais do Encontro Brasileiro de Administração Pública* (8.º ed., pp. 1-13). Brasília: Sbp. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/30/34>

Santos, M. V. dos, Silva, T. F. da, Spadari, G. F., & Nakano, T. de C. (2018). Competências socioemocionais: análise da produção científica nacional e internacional. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 11(1), 4-10. <https://doi.org/10.36298/gerais2019110102>

Silva, A. B. da, Bispo, A. C. K. de A., & Ayres, S. M. P. M. (2019). *Desenvolvimento de carreiras por competências*. Brasília: Enap. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4287/1/11_Livro_Desenvolvimento%20de%20carreiras%20por%20competencias.pdf

Silva, F. M. da, & Mello, S. P. T. de. (2013). A implantação da gestão por

- competências: práticas e resistências no setor público. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 2(1), 110-127. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/1959>
- Silva, K. K. A. da, & Behar, P. A. (2023). Mapping of students' socio-emotional competences: A systematic review. *Concilium*, 23(3), 734-752. <https://doi.org/10.53660/clm-856-23b16>
- Souto, C. E. de O., & Leal, A. P. (2020). Mapeamento de competências em uma instituição federal de ensino superior: proposta de metodologia participativa por meio de um estudo piloto com os administradores da Universidade Federal do Rio Grande (FURG). In *Anais do XLIV Encontro da ANPAD - ENANPAD* (pp. 1-17). Porto Alegre. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjg0ODk=
- Teixeira Filho, A. R. C. (2019). *Modelo de capacitação dos servidores da UFBA: uma análise à luz da política nacional de desenvolvimento de pessoal* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/29219/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado%20-%20Antonio%20Raimundo%20Cardoso%20Teixeira%20Filho.pdf>
- Teixeira Filho, A. R. C., Almeida, D. R. de, Almeida, L. R. de, Almeida, S. M. V. de. (2017). Capacitação no setor público: analisando o processo de uma IFES. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(3), 185-208. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/0c12/ad8555c5a686e91d806e96f66e7030eb65c4.pdf>
- Universidade Federal da Bahia (UFBA). (2017). *Plano de desenvolvimento institucional 2018 – 2022*. Salvador. Disponível em: <https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/pdi-2018-2022.pdf>
- Universidade Federal da Bahia (UFBA). (2019). *Plano anual de capacitação*. Salvador. Disponível em: https://capacitar.ufba.br/sites/capacitar.ufba.br/files/pac_2019.pdf
- Universidade Federal da Bahia (UFBA). (2021). *Relatório de gestão 2021*. Salvador. Disponível em: https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/rg_ufba_2021_vr_final.pdf
- Universidade Federal da Bahia (UFBA). (2022). *UFBA em síntese*. Salvador. Disponível em: https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/ufba_em sintese 2022.pdf
- Universidade Federal da Bahia (UFBA). (2023). *Carta de serviço*. Disponível em: <https://cartadeservicos.ufba.br/carta-em-pdf>
- Vecchio, G. de A. C. (2021). *Percursos metodológico para a construção de trilhas de aprendizagem: uma proposta em instituição pública catarinense* (Dissertação de Mestrado, Instituto Federal de Santa

Catarina). Disponível em: <https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/2376/GI-SELA%20DE%20AMO-RIM%20COSTA%20VEC-CHIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

governo eletrônico ao governo digital. *Revista Eurolatinoamericana De Derecho Administrativo*, 8(1), 115–136. <https://doi.org/10.14409/red-eda.v8i1.10330>

Viana, A. C. A. (2021). Transformação digital na administração pública: do

Laila Gabriel Ecard (lailaecard@ufba.br) – Ideação e conceitualização, desenho da pesquisa, coleta e análise de dados, elaboração do protótipo e redação.

Daniela Campos Bahia Moscon (danielacbahia@gmail.com) – Conceitualização, desenho da pesquisa, revisão da análise de dados, revisão da redação, supervisão geral da pesquisa e da elaboração do protótipo.

Data de Submissão: 04/04/2024 Data de Aprovação: 09/10/2024.

Editor-Chefe: Diogo Henrique Helal.
Editor Adjunto: Bruno Melo Moura.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY NC 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. Texto da licença: https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pt_BR.