

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS - ESAN/UFMS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU MESTRADO
PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL -
PROFIAP**

SANDRO FABIAN FRANCILIO DORNELLES

**APLICAÇÃO DAS TECNOLOGIAS DE GESTÃO NOS PROCESSOS
ADMINISTRATIVOS DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS**

CAMPO GRANDE

2018

SANDRO FABIAN FRANCILIO DORNELLES

**APLICAÇÃO DAS TECNOLOGIAS DE GESTÃO NOS PROCESSOS
ADMINISTRATIVOS DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS**

Trabalho de Conclusão Final apresentado à Banca de Exame Final, do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP -, oferecido pela Escola de Administração e Negócios (ESAN), da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso Sul (UFMS), como requisito à obtenção do Título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos de Jesus Lopes

Coorientador: Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva

CAMPO GRANDE

2018

SANDRO FABIAN FRANCILIO DORNELLES

**APLICAÇÃO DAS TECNOLOGIAS DE GESTÃO NOS PROCESSOS
ADMINISTRATIVOS NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao o Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP -, oferecido pela Escola de Administração e Negócios (ESAN), da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso Sul (UFMS), como requisito à obtenção do Título de Mestre em Administração Pública. Obteve o conceito

Campo Grande, 17 de setembro de 2018.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. José Carlos de Jesus Lopes
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS
Orientador

Prof. Dr. Alessandro Gustavo Souza Arruda
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS
Membro Interno

Prof. Dr. Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS
Membro Externo

Prof.^a Dr.^a Gleicy Denise Vasques Moreira
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS
Membro Externo

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

DORNELLES, Sandro Fabian Francilio. **Aplicação das Tecnologias de Gestão nos Processos Administrativos das Universidades Públicas Federais**. 83fls. Trabalho de Conclusão Final (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP), pela Escola de Administração e Negócios da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, 2018.

É concedida à Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) permissão, para reproduzir cópias deste Trabalho de Conclusão Final de Mestrado, com propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva para si todos os direitos autorais de publicação. Nenhuma parte deste trabalho pode ser reproduzida, sem autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

AGRADECIMENTOS

Aos meus filhos, Jônatas, Janine e Maria, que mostram o que há de melhor em mim e me fazem evoluir sempre.

Aos meus Mestres: Professora Suzana, que me deu aula em 1978, no primeiro ano do Ensino Fundamental, por não ter desistido de mim nunca; Professor Milton, por sua paixão pela Matemática que me incentivou a seguir esse caminho; Professora Isali Dinaísa, por sua dedicação em me ensinar a Língua Portuguesa, a qual jamais esquecerei; e Professoras Luciane Linjardi, Andréa Flores e Ynes, pelo apoio incondicional.

À Silvinha que, com certeza, foi fundamental para que eu chegasse até aqui. Seu carinho e apoio foram o máximo!

À minha amiga Anahi, pelos “puxões de orelha”, pelo sofrimento junto comigo, em todas as etapas do curso, e pela confiança e carinho dispensados.

Ao meu Orientador, Professor Doutor José Carlos de Jesus Lopes, pela persistência e dedicação a mim destinadas.

Ao meu Coorientador, Professor Doutor Marcelo Ribeiro Silva, pelo apoio e compreensão.

Por fim, agradeço a todos que não foram citados, mas contribuíram, de alguma forma, para essa conquista.

OBRIGADO!

RESUMO

Este trabalho visa apresentar uma proposta de análise, classificação e diagnóstico dos docentes da Faculdade de Direito (FADIR), da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS, através do mapeamento de suas competências. Para tanto, os objetivos específicos procuram identificar, analisar e avaliar as competências disponíveis no corpo docente da FADIR, necessárias para elaboração da Lista de Ofertas do Curso de Graduação em Direito da FADIR, oferecido pela Instituição. Metodologicamente, a pesquisa trata-se de um Estudo de Caso, que possui como estratégia a coleta de dados, sendo esta análise documental, observação não participante. Em relação aos resultados, verificou-se a não existência de lacunas de docentes, face aos eixos de competência do curso.

Palavras-chave: Gestão Pública. Governança Pública. Gestão por Competências. Mapa de Competências. Desempenho Organizacional.

ABSTRACT

This work aims to present a proposal for the analysis, classification and diagnosis of the Law Faculty (FADIR) teaching staff of Federal University Mato Grosso do Sul Foundation (UFMS) through their competencies mapping. For thus, the specific objectives seek to identify, analyze and evaluate the competencies available in FADIR' professor staff necessary for offer list preparation of Law Undergraduate Course UFMS. Methodologically, the research is a Case Study, which has as strategy the data collection with documentary analysis and non-participant observation. The results pointed out that there's no need more professor to full fill the competencies lacunn.

Keywords: Public administration. Public Governance. Management by Competencies. Competency Map. Organizational Performance.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCHS	Centro de Ciências Humanas e Sociais
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
COAC	Coordenação de Gestão Acadêmica
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COEG	Conselho de Ensino de Graduação
COUN	Conselho Universitário
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
DE	Dedicação Exclusiva
FACH	Faculdade de Ciências Humanas
FADIR	Faculdade de Direito da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
GESPUBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública.
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PERH	Planejamento Estratégico de Recursos Humanos
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PROGEP	Pró Reitoria de Gestão de Pessoal
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
SEI	Sistema de Protocolo Eletrônico
SISCAD	Sistema Acadêmico

SEGES

Secretaria de Gestão

UF

Universidades Federais

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Métodos de pesquisa utilizados	34
Figura 2 Organograma da Faculdade de Direito/UFMS - 2017	53

QUADROS

Quadro 1 Resumo de definição de competências	28
Quadro 2 Áreas de conhecimento do CNPQ	45
Quadro 3 Competências curriculares por eixo	47
Quadro 4 Atividades de Docência dos professores da FADIR	56
Quadro 5 Perfil dos Docentes da FADIR	57

GRÁFICOS

Gráfico 1 Crescimento do número de discentes da FADIR	52
Gráfico 2 Titulação dos docentes da FADIR	62
Gráfico 3 Regime de trabalho dos docentes da FADIR	62

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS.....	15
1.1.1 Objetivo Geral	15
1.1.2 Objetivos Específicos	15
1.2 SÍNTESE DOS PROCECIMENTOS METODOLÓGICOS E ESTRUTURA DA PESQUISA	16
2 APORTES TEÓRICOS	17
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	17
2.1.1 Órgãos Públicos	18
2.2 POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	19
2.3 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL	22
2.4 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	23
2.5 COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	25
2.5.1 Gestões por Competências.....	28
2.5.2 Mapa de Competências.....	30
3 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1 TIPO DA PESQUISA.....	32
3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	33
3.3 ÁREAS DE COMPETÊNCIA E RAMOS DO DIREITO	36
3.3.1 Direito Público.....	38
3.3.1.1 Direito Constitucional.....	38
3.3.1.2 Direito Administrativo.....	39
3.3.1.3 Direito Financeiro e Tributário	39
3.3.1.4 Direito Penal	40
3.3.1.5 Direitos Processuais	40
3.3.1.6 Direito Internacional Público.....	42
3.3.1.7 Direito Internacional Privado.....	42
3.3.2 Direito Privado.....	43
3.3.2.1 Direito Civil	43

3.3.2.2Direito Comercial ou Empresarial	43
3.3.2.3Direito do Trabalho.....	44
3.3.2.4Direito do Consumidor	44
3.3.3 Áreas do Conhecimento - CNPQ.....	45
3.3.4 Estrutura Curricular	46
4 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	50
4.1COMPONENTES LEGAIS NA OFERTA DOS CURSOS DE DIREITO NO BRASIL	50
4.2CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS DA FADIR	51
4.3O PERFIL DA POPULAÇÃO DOCENTE DA FADIR/UFMS	54
5 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	64
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE	80
ANEXOS	81

1 INTRODUÇÃO

O crescimento do desenvolvimento econômico, a globalização e o surgimento de novas tecnologias de informação e de comunicação exigem, cada vez mais, novos avanços na Gestão Pública, bem como reforçam a necessidade de uma administração inovadora e eficiente, que corresponda às demandas dos cidadãos. (MORAES, 2012).

No processo de revitalização e modernização do serviço público, destaca-se a gestão de recursos humanos decorrente dos questionamentos feitos pela sociedade e pelos próprios governos, em relação à qualidade dos serviços prestados (MORAES, 2012).

Segundo Ribeiro (2013), as reformas da Administração Pública brasileira são criticadas por se transformarem em políticas simbólicas e não corresponderem às expectativas do povo brasileiro, visto estarem centradas em resolver erros históricos da Administração Pública do país, com isso, apoiando-se em decisões pontuais e casuísticas.

A reforma da Gestão Pública enfrentou um problema estrutural: boa parte do sistema político tem um cálculo de carreira que bate de frente com a modernização administrativa. Profissionalizar a burocracia e avaliá-la, constantemente, por meio de metas e indicadores seriam ações que reduziriam a interferência política sobre a distribuição de cargos e verbas públicas. Esta situação só pode ser mudada com a conscientização da coletividade e de uma elite da classe política sobre os efeitos negativos do nosso patrimonialismo profundo (ABRUCIO, 1997).

Por outro lado, de acordo com Ribeiro (2013), as reformas serviram para redefinir o papel do Estado e suas relações com a sociedade, além de instigar a criação de um campo de debate acadêmico e profissional sobre a Administração Pública brasileira. As reformas apresentaram tentativas de melhorar o funcionamento do Estado Nacional, expondo novas concepções e modelos administrativos.

Diante da realidade do Estado contemporâneo, pressionado pela globalização e pelas mudanças tecnológicas com menos poder e recursos, de fato, a eficiência adaptativa é um valor mais importante para a Administração Pública, capaz de dotá-la da flexibilidade necessária para responder melhor às demandas internas e externas. O aumento da consciência de custos, resultado da eficiência operacional, também é importante, porém limitado, se for um objetivo em si mesmo (ABRUCIO, 1997).

O enfoque apenas na eficiência governamental possui outro problema: a avaliação da efetividade dos serviços públicos não recebe a devida importância. Efetividade é entendida aqui como o grau em que se atingiu o resultado esperado (OSBORNE; GAEBLER, 1994). Portanto, a efetividade não é um conceito econômico - como a eficiência pura -, mas para avaliação qualitativa dos serviços públicos. (ABRUCIO, 1997).

Neste sentido, o setor público brasileiro, para o século XXI, deve priorizar e atender aos anseios da sociedade como um todo e, para isso, toda a estrutura administrativa deve estar em sintonia para responder e satisfazer as indigências, em conformidade com os preceitos constitucionais e legais, observadas as demandas e condições do ambiente em que se inserem. Para que isso ocorra, no entanto, são necessários servidores públicos capacitados e preparados (BERGUE; CAMÕES; PANTOJA, 2010).

Moraes (2012) assevera que a denominada Gestão por Competências consiste em um modelo alternativo aos tradicionais, que reconhece o valor estratégico que as pessoas possuem para as organizações, cujo objetivo é encontrar soluções aos problemas de gestão e motivação dos indivíduos.

Neste sentido, a otimização de processos na área pública tem um papel relevante, pois visa ao alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização pública e as políticas de desenvolvimento de pessoas (MINTZBERG, 2012).

Por sua vez, a gestão de pessoas no setor público deve procurar desenvolver um planejamento de mecanismos de capacitação, atualização de conhecimentos e desenvolvimento do servidor público. Para isso, existe a Lei n.º 11.784/2008, que foi aprovada com o objetivo do fortalecimento das carreiras e na adequada política remuneratória (PEREIRA, 1998), na definição de metas, na construção de indicadores, na avaliação, controle e reconhecimento sobre o desempenho e desenvolvimento de habilidades e competências, por meio do incentivo à qualificação, proporcionando assim melhor qualidade no ambiente de trabalho e no atendimento à população (BERGUE; CAMÕES; PANTOJA, 2010).

O conhecimento é o principal ativo das organizações, constituindo-se como um fator de competitividade. Neste cenário, todo o processo que permeia o conhecimento se torna relevante, desde a sua produção até a sua disseminação. Gerenciar o conhecimento que se possui é também imprescindível para as organizações, quer sejam públicas ou privadas. Em tal contexto, surgem novos modelos de gestão, destacando-se aqui a Gestão do

Conhecimento, na qual o mapeamento de competência atua como uma importante ferramenta (TORRES, 2012).

O mapeamento de competências é uma forma de identificar, sistematizar e evidenciar as competências da organização. A partir dele, é possível reconhecer os pontos fortes e as lacunas de conhecimentos da instituição, o que permite tomar decisões importantes, como investir na formação de seus profissionais ou na contratação de pessoas para as áreas fracas ou inexistentes do conhecimento. (TORRES, 2012).

Deve-se considerar que os docentes, após a sua formação de graduação inicial, aperfeiçoam-se por meio de formações continuadas, conquistando graduações em seguimento específico de sua área de atuação, que o preparam para trabalhar e colaborar com o quadro de profissionais ao qual deverá integrar.

Devendo, ainda, o servidor que atua em órgão público se conscientizar acerca da necessidade de atender ao seu público-alvo com serviços eficientes, pois estes impactam no âmbito educacional e destacam a formação do profissional que está à frente da gestão.

A Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul foi criada em 1962, na época como Universidade Estadual de Mato Grosso, com o objetivo de atender à população quanto à formação de profissionais de nível superior, de modo a incrementar o desenvolvimento do Estado (UFMS, 2018).

O Curso de Direito Diurno foi criado pela Resolução n.º 60, do Coun, de 22 de dezembro de 1995, e implantado no primeiro semestre de 1996. Já, o Curso de Direito Noturno, por sua vez, foi criado pela Resolução n.º 10, do Coun, de 03 de maio de 2001, e implantado no segundo semestre de 2001, ambos vinculados ao Centro de Ciências Humanas e Sociais (CCHS). O Curso de Direito foi reconhecido pela Portaria do MEC n.º 436, de 15 de fevereiro de 2002.

O déficit de professores efetivos da Faculdade de Direito, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - FADIR, desde 1996 (primeiro ano do Curso de Direito da UFMS), era suprido por professores voluntários que totalizaram, em determinados períodos, como por exemplo, no semestre de 2017/1, uma quantidade de 20 (vinte) docentes com esse tipo de vínculo por semestre, conforme Resolução n.º 30, do Colegiado de Curso de Direito/FADIR, de 11 de abril de 2017 (UFMS, 2017). Porém, as novas normativas internas da UFMS, previstas na Resolução n.º 276, de 15 de dezembro de 2017, alterada pela Resolução

n.º 76, de 9 de julho de 2018,(UFMS, 2018) preveem que a quantidade de docentes voluntários poderá ser de até 15% da quantidade de professores efetivos, não podendo ultrapassar 20%.

Em 2018, o quantitativo de professores voluntários tem sido de cinco, o que acarretou uma dificuldade para alocação de docentes em suas respectivas áreas de concursos ou, até mesmo, de campo de conhecimento, também ocasionando a diminuição de ofertas de disciplinas optativas.

Assim sendo, buscou-se utilizar tecnologias de gestão e apoiar uma Universidade Pública Federal, geradora de conhecimento e prestadora de serviços imprescindíveis ao desenvolvimento do país, averiguando a problemática e considerando que a presente pesquisa implicaria favoravelmente na aplicação do mapeamento das competências docentes na Faculdade de Direito, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - FADIR/UFMS.

Diante deste contexto, portanto, esta pesquisa procura responder à seguinte questão: De que forma o atual processo de alocação docente maximiza (ou não) a eficiência organizacional da FADIR?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Classificar os docentes e as disciplinas dos Cursos de Graduação em Direito, lotadas na FADIR, segundo as competências necessárias e disponíveis.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Levantar as competências disponíveis no quadro de docentes da FADIR;
- Classificar as disciplinas oferecidas pela FADIR, conforme suas competências necessárias para ministrá-las;
- Conceituar competências necessárias e disponíveis no Curso de Graduação de Direito da FADIR.

1.2 SÍNTESE DOS PROCECIMENTOS METODOLÓGICOS E ESTRUTURA DA PESQUISA

Com o intuito de alcançar os propósitos já declarados aqui, delineiam-se os procedimentos metodológicos. Como bem ensinam Einsenhardt (1989) e Creswell (2007), esta pesquisa pertence à área de conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas, com característica exploratório-descritiva. É exploratória, por ser um tipo de pesquisa muito específica, assumindo a forma de um Estudo de Caso. Para Triviños (1987, p. 110), “o estudo descritivo pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade”, de modo que esse tipo de estudo passa a ser utilizado quando a intenção do pesquisador é conhecer determinada comunidade, suas características, valores e problemas relacionados à cultura.

De acordo com Aaker, Kumar e Day (2004), a pesquisa descritiva, normalmente, usa dados dos levantamentos e caracteriza-se por hipóteses que não especificam relações de causalidade.

A pesquisa qualitativa ou naturalista, segundo Bogdan e Biken (2003), envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes. Entre as várias formas que pode assumir uma pesquisa qualitativa, destacam-se a pesquisa do tipo estudo de caso.

Para o alcance dos objetivos aqui elencados, faz-se necessário que o corpo textual esteja dividido em seis capítulos, a iniciar-se por esta parte introdutória. Em seguida, é apresentada a revisão bibliográfica, a qual agrupará as principais legislações e, ainda, pesquisas acadêmicas sobre mapeamento de competências. No terceiro Capítulo, discorrer-se-á sobre a metodologia a ser adotada para obtenção dos dados desta pesquisa, bem como as referências que darão os necessários suportes teóricos para que os objetivos declarados sejam eficazmente alcançados.

No Quarto Capítulo, apresenta-se a Descrição da Situação-Problema. No Quinto, são apontados os resultados e as devidas análises. No Sexto Capítulo, serão apresentadas as considerações finais e sugestões para novas pesquisas e, por fim, as Referências, o Apêndice e os Anexos.

2 APORTES TEÓRICOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar a literatura que concede embasamento à pesquisa, por meio de breves discussões teóricas, permitindo verificar o estado do problema a ser estudado, sob aspectos teóricos e de estudos e pesquisas já realizados que, de alguma forma, assemelham-se ao mesmo.

O referencial teórico é composto por quatro partes; primeiro, apresenta-se a literatura sobre Administração Pública utilizada; segundo, aborda-se acerca da Política de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal; terceiro, discorre-se sobre a Gestão de Pessoas na Administração Pública brasileira e, por fim, a quarta trata das Competências nas Organizações, apresentando os conceitos, dimensões (conhecimento, habilidade e atitude), modelo de Gestão por Competências e a ferramenta Mapa de Competências para a Administração Pública.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Administração Pública é todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação de necessidades coletivas (MARINELA, 2018).

Conforme Di Pietro (2006), a Administração Pública pode ser entendida como a atividade que o Estado exerce em prol do atendimento das necessidades da sociedade (objetivo ou material) ou o conjunto de entidades que a compõem no exercício da função administrativa (subjeto ou formal).

Administração Pública, para Medauar (2010), pode ser conceituada sob dois aspectos: o funcional e o organizacional. Sob o ângulo do primeiro, significa um conjunto de atividades do Estado que auxilia as instituições políticas de cúpula no exercício de funções de governo. Já sob o ângulo organizacional, representa o conjunto de órgãos e entes estatais que produzem serviços, bens e utilidades para a população.

2.1.1 Órgãos Públicos

Órgãos públicos ou órgãos administrativos, no âmbito da Administração Pública, integram as pessoas federativas, às quais foi atribuída a competência para o exercício, de forma centralizada, das atividades administrativas do Estado (MEDAUAR, 2010). A Lei que regula o processo administrativo, no âmbito da Administração Pública Federal (Lei n.º 9.784/99), considera que órgão público é a unidade de atuação integrante da estrutura da Administração Direta e da estrutura da Administração Indireta (BRASIL, 1999).

Pode-se apontar, como características da Administração Direta, o vínculo de subordinação-supremacia, denominado hierarquia, que liga seus órgãos e a generalidade de tarefas e atribuições que lhe cabem (MEDAUAR, 2010). A Administração Pública pode ser conceituada como:

[...] o conjunto de entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. É constituída da administração direta e da administração indireta, esta formada por autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais. É subdividida em poderes (executivo, legislativo e judiciário) e em esferas (federal, estadual e municipal) (BRASIL, 2007, p. 54).

De acordo com o art. 4.º, inciso II, alíneas a, b, c e d, do Decreto-Lei n.º 200/67, compreendem a Administração Indireta: as autarquias; empresas públicas; as sociedades de economia mista; e as fundações públicas (CARVALHO FILHO, 2009).

Fundações Públicas, de acordo com o inciso IV, do artigo 5.º, do Decreto-Lei n.º 200/67, são entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, com autonomia administrativa, patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção e funcionamento custeado por recursos da União e de outras fontes.

Di Pietro (1998) admite a opção, pelo Poder Público, da personalidade que melhor convier à entidade por ele criada, ao definir:

A fundação instituída pelo poder público é o patrimônio, total ou parcialmente público, dotado de personalidade jurídica, de direito público ou privado, e destinado, por lei, ao desempenho de atividades do Estado na

ordem social, com capacidade de autoadministração e mediante controle da Administração Pública, nos limites da lei (DI PIETRO, 1998,p. 323).

Ao serem consideradas Fundações Públicas, as Universidades Federais brasileiras (UF), doravante a ser anunciada pela sigla UF, praticamente transformaram-se em Autarquias. Passou-se a exigir a realização de concursos públicos para a admissão de pessoal. Os servidores, que eram contratados pela Consolidação das Leis Trabalhistas (regime das instituições de Direito Privado), passaram a ser regidos pelo Regime Jurídico Único, Lei n.º 8.112/90 (legislação aplicável às instituições de Direito Público). As UF ficam sujeitas às normas gerais de licitação e contratação, e às normas orçamentárias e financeiras do Poder Executivo. (TRISTÃO, 2000).

As UF desempenham um importante papel no campo econômico, tecnológico e social, pois formam profissionais para atuar em diversas áreas do conhecimento, produzem o saber e o aplicam na solução de problemas sociais. (ALBUQUERQUE et al., 2010). O estudo de organizações universitárias, pela sua própria natureza, implica na análise de suas especificidades e das interações que ocorrem entre seus agentes. Como nenhuma organização pode ser analisada desvinculada de seu contexto, faz-se necessário explicitar algumas características dessa entidade. (RIZZATTI, 2002).

2.2 POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Neste item do trabalho, ressalta-se que a contratação de novos servidores não é a única solução para a organização diminuir ou acabar com seu *gap* de competências. E é esse, então, o desafio para a Administração Pública Federal, já que o conceito de Gestão de Pessoas por Competências, nesta esfera, está voltado para a capacitação de seus servidores, prevista e estabelecida pelo Decreto n.º 5.707/2006.

Para a instituição pública cumprir com sucesso sua função social precisa contar com servidores motivados e qualificados. Desta forma, justifica-se a implementação de uma gestão voltada para as pessoas, que identifique e desenvolva as competências (conhecimentos, habilidades, atitudes) necessárias, tanto dos funcionários como dos gestores, e que propicie,

também, uma cultura de valorização, satisfação e comprometimento de todos os colaboradores (GIACOMINI; GOTTEMS; SKROBOT, 2001).

Coradini (2011) considera que a instituição pública precisa construir uma cultura na qual prevaleça a gestão participativa, que integre os interessados de forma a buscarem melhorias para o ensino e para o seu bem-estar. Portanto, as UF que almejam ter maior qualidade nos serviços prestados, precisam ter a concepção de que somente conseguirão essa qualidade capacitando seus colaboradores; em contrapartida, terão servidores mais participativos, comprometidos e muito mais motivados para desenvolverem suas atividades.

Pires et al. (2005) propõem uma lista seriada que, baseada no desvio entre as competências atuais apresentadas pelo indivíduo e as necessárias à organização, estrutura um Plano de Desenvolvimento de Competências, com o objetivo de: (i) aumentar a capacidade do indivíduo em assumir atribuições em níveis crescentes de complexidade; (ii) identificar os pontos fortes e de melhoria para o desenvolvimento profissional; (iii) confeccionar um plano de capacitação contínua para a redução do *gap* de competências; e (iv) estimular o autodesenvolvimento das atitudes.

Esse Plano deve, segundo os mesmos autores, incluir treinamentos bem estruturados, como cursos, palestras e seminários, bem como visitas a outras organizações e etapas de auto aprendizado. Portanto, o desenvolvimento de competências profissionais vai além das ações de capacitação *Stricto Sensu*, pois, principalmente o desenvolvimento de atitudes, demanda treinamentos em sentido lato.

Um ponto que pode minimizar a possibilidade de falha no processo de desenvolvimento diz respeito ao preparo e desenvolvimento das competências do próprio gestor. Ele deve conhecer habilmente a instituição que gere, tendo em conta as suas vulnerabilidades e competências, conhecer as pessoas que compõem seu Capital Humano, quais são suas habilidades e pontos de melhoria, ou seja, ter conhecimento dos componentes do sistema organizacional é condição indispensável ao desenvolvimento de uma estratégia e cultura de trabalho (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Nos ambientes das UF discute-se o fundamento nas pessoas como seres singulares, com história pessoal diferenciada, de competências, ativadoras inteligentes dos recursos organizacionais e capazes de dotá-los de talento e aprendizagem, que sustentam a renovação em um contexto de mudanças e desafios (DUTRA; FLEURY, 2009).

Como já discutido, o estabelecimento de uma política de gestão de pessoas nas organizações é fundamental para a implementação do plano estratégico. E, especialmente, no ambiente universitário, no qual formas inovadoras de ensinar e novas linhas de pesquisa e extensão podem ser desenvolvidas, em que o pensar sobre uma política de gestão de pessoas para o seu meio acadêmico e administrativo deve ser, de fato, uma prioridade. (SOUZA, 2010).

Marques (2002) comenta que têm ocorrido algumas mudanças para a celeridade do fluxo dos processos de trabalho na administração pública. Nesse conjunto, está incluída a universidade, o que implica o desenvolvimento de modelos de gestão capazes de criar e manter um clima organizacional, que seja favorável e contribua para os resultados da instituição, por meio da formação de equipes que possuam características direcionadas para a produtividade e competitividade.

Esse contexto demanda necessidade de valorização da área de Recursos Humanos nas UF, especialmente, no que se refere à qualificação dos servidores. Essa necessidade é ressaltada por Grillo (1990), mencionando expectativa em relação à criação nas universidades de um sistema de aperfeiçoamento do pessoal técnico-administrativo, contemplando, inclusive, a criação de um programa com orçamento específico.

Segundo Souza (2010), as UF dispõem da associação de novas pessoas em seu quadro de servidores (docentes e técnicos administrativos em Educação), inovando fortemente na política de gestão de pessoas. Afinal, a gestão universitária é feita com pessoas, ou seja, com o desenvolvimento de servidores docentes e técnicos administrativos, para que sejam formadores de um quadro condizente e coerente com as capacidades e necessidades da universidade.

Nas UF, a política de gestão de pessoas é fundamentada na Lei n.º 11.091/2005, que institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e o Decreto n.º 5.825/2006, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

É oportuno ressaltar que, mesmo com a ampliação das contratações surgidas nas UF, principalmente com o advento da expansão da Educação Superior, conta-se com o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), que tem como principal objetivo ampliar o acesso e a permanência na Educação Superior, ainda não sendo suficientes. (SOUZA, 2010).

As UF são formadas, basicamente, por um conjunto de pessoas, cujas relações nos ambientes sociais e interpessoais extrapolam as estruturas prescritas no modelo racional burocrático (SOUZA, 2009). As instituições universitárias são consideradas organizações complexas, não só pela sua condição de instituição especializada, mas, sobretudo, pelo fato de executarem tarefas múltiplas (SOUZA, 2009).

2.3 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Identificar o grau de satisfação e a motivação dos colaboradores nas organizações são o foco da gestão de pessoas (COLETA; MELLÃO, 2002). A pesquisa de clima organizacional é uma forma de mapear o ambiente interno da empresa, para assim agir efetivamente nos principais focos de problemas e suscitar melhorias para o ambiente de trabalho (ROSSO, 2003). É um elemento de fundamental importância o impacto que o clima exerce sobre o comportamento e desempenho dos indivíduos na organização. O clima organizacional trata-se de:

Um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam eficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p. 440).

A cultura organizacional é refletida através do cotidiano de uma organização, sendo visível em todos os seus ambientes físicos, forma seu desempenho e, de maneira involuntária, exerce influência sobre todos os que dela participam. Sempre objetivando o equilíbrio organizacional uma vez que as pessoas se moldam à forma da organização e ela é moldada à forma com que as pessoas participam de sua existência. Isso faz com que a organização seja e tenha uma cultura (COLLA, 2006).

Vecchio (2008) também ressalta sobre o clima de trabalho, que deve buscar ou prezar pelo bem-estar de seus funcionários, criando táticas de valorização do capital intelectual e do desenvolvimento humano, incentivando a gestão do conhecimento. Focar no bem-estar da pessoa e ter coerência de atividades é valorizar seu conhecimento e desenvolvimento profissional.

Segundo Bergamini e Beraldo (2007), cultura organizacional refere-se a um sistema de significados partilhados, o qual é mantido por seus membros e que distingue determinada organização das demais. Para o autor, são também o processo de seleção, os critérios de avaliação de desempenho, as atividades de treinamento e desenvolvimento de carreira e os procedimentos de promoção que, entre outros aspectos, mantêm a cultura viva na organização e asseguram a sua proteção.

A respeito do conceito de cultura organizacional no setor público, é correto afirmar que se constitui como modelo de pressupostos básicos assimilados por um grupo, a partir do enfrentamento de seus problemas de adaptação externa e integração interna, que é considerado válido por sua eficácia resolutiva (BERGUE; CAMÕES; PANTOJA, 2010).

Na Administração Pública, o grau de aceitação pela clientela dos serviços prestados é fundamental para a imagem institucional. Neste sentido, é importante que as instituições, em especial, as UF, a fim de obterem sucesso, desenvolvam novas posturas em relação à administração dos recursos humanos.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

O servidor público, qualquer que seja sua formação ou função efetuada, é um importante agente no organismo que incorpora o poder social e que permanece exercendo seu cargo, ano após ano, aprimorando seus serviços à população (CALAZENS; LUSTOZA, 2008).

Para Dutra (2002), os processos de gestão de pessoas não devem ser observados como subsistemas ou funções, mas como um todo monolítico que garanta, de forma transparente, simples, flexível e consistente, a conciliação dos interesses entre pessoas e organização.

Estudos tais como os de Bergue, Camões e Pantoja (2010), Dutra, Fleury e Ruas (2009), Mintzberg (2012) e Vecchio (2008), descrevem que o capital intelectual é objeto de estudos recentes, do começo da década de 1950, sendo desenvolvido através de abordagens empíricas, que tiveram como objetivo analisar os elementos que pudessem dar valor à organização pública.

Trata-se de algo que se deve fazer para que as pessoas trabalhem satisfeitas e felizes, haja vista que, em muitos locais de trabalho, existe a cultura de enquadrar seus colaboradores

em enormes demandas de tarefas, sem lhes dar suporte ou atenção, e não compreendendo que possuem limites, individualidades e necessidades próprias que devem ser respeitadas (VECCHIO, 2008).

Segundo Souza (2010), o atual modelo de gestão pública requer das instituições um corpo de servidores altamente profissionalizados, com competências adequadas para atender às exigências da administração pública contemporânea. Demandam, portanto, capacitação administrativa, que é questão de competência e que, inevitavelmente, requer investimento em formação e capacitação dos profissionais.

Fazer o colaborador compreender sua capacidade é parte das estratégias para a obtenção de uma equipe bem formada, com pessoas atenciosas e aptas a realizar tarefas, aceitar desafios e estar fundamentadas na realidade da organização a qual trabalham. Gestores atuais são antenados no mercado e reconhecem quais são as habilidades de seu quadro de funcionários que lhes trarão resultados otimizados. Assim, estão atentos e percebem quando e como podem ajudar seus colaboradores (PONTES, 2008).

Neste sentido, a gestão de pessoas é uma associação de habilidades, métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. (MARRAS, 2000).

Dessa forma, anteriormente, as pessoas eram vistas como meros recursos, dotadas de habilidades, capacidade, destreza e conhecimentos para a execução de tarefas, a fim de alcançar objetivos organizacionais. Hoje, entretanto, as pessoas são dotadas de características próprias de personalidade, aspirações, valores, crenças, atitudes, motivações e objetivos individuais. (MASLOW, 1970).

Considerando-se que a qualidade é um tema bastante abrangente, como base para definir parâmetros sobre o serviço público, em 2005, por intermédio da Secretaria de Gestão - SEGES, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG, o Governo Federal implantou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública. Esse Programa possui características voltadas essencialmente ao setor público e utiliza como referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP. (FERREIRA, 2009).

Mesmo à espera de maior flexibilidade constitucional, é possível a formulação de planos sustentáveis que atendam aos anseios dos servidores, tomando-se como diretrizes: a valorização e o desenvolvimento funcional do servidor; a articulação dos cargos, das

atividades e das carreiras com os diversos ambientes institucionais; e a facilitação de programas de capacitação. (SALLES, 2007).

Entretanto, de modo geral, na esfera pública cabe ao servidor alinhar-se com a nova administração, com a implantação e a manutenção de um novo processo de gestão e sua regência no setor pessoal. Observa-se que, entre as organizações públicas, há a falta de planos para valorização e desenvolvimento funcional do servidor, articulação dos cargos, das atividades e das carreiras com os diversos ambientes institucionais, facilitação de programas de capacitação, tendo em vista o contínuo aperfeiçoamento profissional dos servidores, ênfase no autodesenvolvimento e autogestão da carreira (VIEIRA, 2002).

2.5 COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão por competências, segundo Brandão e Bahry (2005), tem sido apontada como um modelo gerencial alternativo que se propõe a gerenciar as lacunas de competências. Isso reduza discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis no quadro funcional da organização.

O serviço público, principalmente, no âmbito da União, procura também acompanhar essa tendência, tentando adotar uma gestão bem mais estratégica, flexível e empreendedora. Entre seus desafios, estão o estímulo e criação de mecanismos que propiciem o desenvolvimento profissional, fomentando a aprendizagem e propiciando aos servidores oportunidades reais de crescimento profissional. (DUARTE; FERREIRA; LOPES, 2009).

As UF passaram a atuar em um cenário de mudanças, que demanda a adequação da gestão de pessoas no serviço público, a partir da institucionalização da Lei n.º 11.091/2005, que definiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) nas IFES, regulamentada pelos Decretos n.º 5.284/2006 e n.º 5.285/2006.

Além desses, o Decreto n.º 5.707/2006 instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Aprofundar esse tema, especificamente, o das competências gerenciais no contexto das UF, pode contribuir para a implementação das diretrizes do PNDP. Uma dessas diretrizes indicadas no seu art. 1.º, inciso III, destaca a necessidade de “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o Plano Plurianual”. (BRASIL, 2006).

O Ministério da Educação (MEC) preconiza e recomenda que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), que são constituídas pelas Universidades Federais, instituições isoladas e centros de ensino tecnológicos, devem profissionalizar seus modelos de gestão para serem capazes de agregar valor, por meio do alinhamento entre as demandas específicas e modelos de administração modernos e eficientes. Esse processo exigiria treinamento e aperfeiçoamento dos servidores e valorização das carreiras dentro das UF, como afirmam Petrucci e Schwarz (1999).

Competências representam as combinações sinérgicas que ocorrem entre conhecimentos, habilidades e atitudes. Elas são expressas pelo desempenho profissional do indivíduo, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional (NISEMBAUM, 2000). Há autores que definem, ainda, competência não apenas como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém, mas também como a habilidade que o indivíduo possui de colocar em prática aquilo que sabe (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

O construto competência tem sido tema dos mais abordados no campo da Administração, segundo Ruas et al. (2005), transitando entre o ambiente acadêmico e empresarial. No entanto, como afirma Bitencourt (2001), o termo competência não é novo, sendo usado desde o fim da Idade Média, porém sua aplicação no campo organizacional ganhou ênfase a partir do século XX. Desde então, vem perpassando diversas abordagens - americana, latino-americana, francesa e australiana - e crescendo em complexidade.

Segundo Dutra (2001; 2004) e Fleury (2002), as competências humanas podem ser entendidas como um conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser). Admitindo que a existência desse conjunto de características não garante que a organização se beneficie delas, os autores adicionam o conceito de entrega, que envolve a aplicação prática das competências, gerando valor para a organização.

Dutra (2012) atribui o conceito de competência a diferentes elementos. De um lado, a organização com o conjunto de competências que lhe é próprio. Essas competências decorrem da gênese e do processo de desenvolvimento da organização, e são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece as suas vantagens competitivas no contexto em que está inserida. De outro lado, as pessoas com seu conjunto de competências, que pode ou não estar sendo aproveitado pela organização.

Em se tratando da outra perspectiva teórica, o conceito de competência emerge na literatura francesa, nos anos de 1970, fruto do questionamento do conceito de qualificação e

do processo de formação técnica dos profissionais e, a partir dos anos 90, tal questionamento começa a ir além do mero conceito de qualificação (FLEURY; FLEURY, 2001).

Segundo Zarifian (1999), essa perspectiva coloca o trabalho não mais como um conjunto de tarefas associadas à função do funcionário, mas ao prolongamento da competência que o indivíduo é capaz de mobilizar em situações mutáveis e complexas, nas quais o trabalhador e o trabalho são tratados como unidade, a partir da vivência no contexto organizacional (FONSECA et al., 2011).

Determinado indivíduo ou corte era competente, se houvesse reconhecimento social de que sua capacidade de se pronunciar acerca de algum assunto o tornava apto para apreciar e julgar certas questões. Com o passar dos séculos, o conceito de competência passou a ser utilizado de modo mais genérico, especialmente, para qualificar a pessoa capaz de realizar determinado trabalho (BITENCOURT, 2004).

As definições atuais consideraram outros aspectos importantes do trabalho, que associam a competência ao desempenho. Para Boterf (2003), uma das características essenciais da competência é que deve ser entendida conjuntamente às ações. Dutra, Hipólito e Silva (1998), no entanto, definem competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Abaixo, pode-se verificar o Quadro 1, que organiza o resumo das definições sobre competência, encontradas na literatura dos principais autores de escolas da Europa, dos Estados Unidos e do Brasil.

QUADRO 1 - RESUMO DE DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Autores	Definições de Competência
McClelland (1973, p. 1-14)	Competência é um estoque de qualificações que credencia a pessoa a exercer um determinado trabalho.
Parry (1996, p. 48-56)	Competência são as características individuais orientadas para resultados.
Zarifian (2001, p. 33-35)	Competência é a capacidade de lidar com situações em constantes mudanças.
Dutra, Hipólito e Silva (1998, p. 19)	Competência é capacidade de gerar resultados.
Fleury e Fleury (2001, p.55)	Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor à Organização e valor social ao Indivíduo.
	Continua...

Brandão e Guimarães (2001, p. 815)	Conclusão... Competência é a habilidade de colocar conhecimentos em prática.
Carbone (2005, p. 43)	Competências como são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

2.5.1 Gestões por Competências

Nas organizações atuais, frente a um contexto caracterizado por constantes transformações, são comuns tentativas de identificar modelos de gestão mais eficazes e que promovam, de forma sustentada, o desenvolvimento organizacional. A cada dia, mais organizações entendem que o tema gestão por competências deve ser trabalhado e com urgência. Com isso, percebe-se que os profissionais de recursos humanos, administradores e gestores de pessoas são carentes de algo que os ensinem como aplicar ou fazer gestão de pessoas com foco em competências (LEME, 2005).

Organizações e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2012).

Embora, como reforça Bitencourt (2001), o termo não seja novo, há grande variedade de abordagens sobre seu conceito e aplicabilidade, e distintas formas de compreendê-lo. A autora assinala que a ênfase dada pelos vários estudiosos pode centrar em diversos aspectos relacionados à competência do indivíduo, desde formação, comportamentos e resultados até aptidão, ação e autodesenvolvimento.

Já nas competências organizacionais, Fleury e Fleury (2001) observam que o conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos (RBV -*ResourceBaseadView*- visão baseada em recursos), composto pelo físico (infraestrutura), pelo financeiro, pelo intangível (marca, imagem, etc.), pelo organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e pelos recursos humanos.

Essa abordagem analisa os atributos desses recursos e competências, e como podem ajudar as organizações a se distinguir das demais e manter esse diferencial, ao longo do tempo. Em busca de melhores resultados, a forma de gerir sofreu algumas transformações no decorrer do tempo, mudando a tradicional gestão de pessoas com foco nos cargos para a gestão com enfoque nas competências.

No caso da Administração Pública federal, o Decreto n.º 5.707/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e sugere a adoção da gestão por competências no ambiente dos órgãos públicos, tem por definição a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando alcançar os objetivos da instituição.

Segundo Schikmann (2010), a lógica da gestão de competências baseia-se na adequação do perfil do quadro de pessoal às necessidades da organização, em termos dos conhecimentos, habilidades e atitudes que devem estar presentes para a realização das atividades típicas.

A gestão por competências, segundo Leme (2005), tornou-se um processo que veio auxiliar a organização a enxergar e descobrir o que realmente precisa treinar nos seus colaboradores, ou seja, os pontos falhos. Esse tipo de gestão é a conquista do espaço e da validação, pela organização, da grande importância que as pessoas têm no cenário organizacional atual.

Para Schikmann (2010), há um desafio à utilização dessa lógica nas organizações públicas, visto que, para alocar as pessoas pelas áreas da organização, são considerados apenas os tipos de cargos e a descrição geralmente sumária de suas atribuições, em lugar das competências para a realização das atividades.

Assim, ocupantes de um mesmo cargo, podem ser alocados em áreas com perfis e necessidades muito diferentes que, ao fim, não poderão ser atendidas de forma adequada, uma vez que não foram consideradas as competências específicas para cada caso, correndo o risco de não alcançar os resultados e o desempenho pretendidos. (SCHIKMANN, 2010).

Para Amaral (2006), a principal consequência desse modelo de gestão é o aumento da responsabilidade dos dirigentes. Saber lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente, questionar-se e, sobretudo, mudar o modo de encarar as vantagens

proporcionadas pela experiência são algumas implicações da gestão por competências. Também é essencial combinar, de forma flexível, competências individuais em redes de trabalho e conferir papel estratégico à sistematização dos processos de aprendizagem.

2.5.2 Mapa de Competências

Rabaglio (2004, p. 25) considera que “mapear competências significa identificar as competências técnicas e comportamentais que são pré-requisitos para o atingimento das estratégias da organização”. Essa informação permite que se conheçam os perfis dos integrantes da organização e que seja possível lhes gerenciar, alocando o perfil correto nas demandas da organização (BOWDICHT; BUONO, 2011; ASSEN, BERG; PIETERSMA, 2010).

Essa ação gerencial possibilita que se obtenha a máxima eficiência e eficácia produtiva, ao mesmo tempo, em que constrói uma zona de motivação, na qual o colaborador atua em um ambiente e em uma atividade harmônica com suas atribuições. (BALLESTERO-ALVAREZ, 2011; MINTZBERG, 2012; VERGARA, 2006).

Para o processo de mapeamento de competências, segundo Rocha-Pinto et al. (2004), faz-se necessário: a) descrever as atividades diárias e eventuais a serem executadas; b) definir os desafios, oportunidades e ameaças inerentes à função, incluindo recursos materiais e tecnológicos; c) identificar e analisar a qualificação necessária (conjunto de competências), ou seja, as competências específicas à função (conjunto de conhecimentos e habilidades indispensáveis para o desempenho funcional - pré-requisitos e conhecimentos específicos, técnicos) que as atividades exigem e exigirão no futuro; e d) mapear a matriz de competências.

Um dos primeiros passos para a implantação da gestão de pessoas por competências, em uma organização, é a realização do mapeamento das competências, que servirá de base para o referido processo. Faz parte desse processo, a elucidação das competências dos cargos da organização, mediante levantamento dos atributos de competência, os quais são reunidos por semelhança e convertidos em competências (RUZZARIN et al., 2002).

Conforme lembra Rabaglio (2004, p. 17), “[...] a criteriosa identificação das competências necessárias para que a empresa cumpra suas estratégias e atinja suas metas e

seus objetivos.” Fernandes (2013) afirma que, se o mapeamento de competências organizacionais for mal elaborado ou tiver baixa assertividade, a estrutura das ações de desenvolvimento do trabalho transformar-se-á em fracasso.

Ainda, Rabaglio (2004) acrescenta que, por mais bem-intencionado que seja, sem técnica e sem método, o mapeamento de competências organizacionais acaba provocando os mais variados erros possíveis. Além do Mapa de Competências disponíveis, é preciso identificar o quanto essas competências são necessárias.

3 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem por finalidade explicar os procedimentos metodológicos utilizados na análise dos dados levantados, bem como explicar o estabelecimento das competências necessárias e existentes no quadro de professores efetivos da FADIR/UFMS.

Para a construção e delineamento desta pesquisa, foi consultado o Code of Conduct and Best Practice Guidelines for Journal Editors (COPE, 2011). Igualmente, apoiou-se nas Boas Práticas de Publicação Científica, da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD, 2018). Também foram seguidas as instruções de JESUS-LOPES (20017 e 2018).

Em um primeiro momento, são descritas as características da pesquisa, em seguida, elencadas as etapas para o desenvolvimento desta.

3.1 TIPO DA PESQUISA

A abordagem desta pesquisa apoiou-se no método qualitativo, cujo objetivo é compreender o fenômeno em sua complexidade, de uma forma mais ampla, a fim de manipular a informação com métodos científicos, permitindo sua melhor compreensão e condições de intervenção e mudança (GODOY, 1995).

A pesquisa qualitativa tem características importantes, como iniciar por questões ou focos de interesses amplos, que vão se tornando mais específicos com o desenvolvimento da pesquisa. Seu objetivo é responder a perguntas sobre como (processo) e por que (significado) as coisas acontecem de determinada maneira. Outra característica relevante é que a compreensão do fenômeno se dá a partir dos sujeitos diretamente envolvidos (GODOY, 1995;2005).

De acordo com Godoy (2005), os estudos qualitativos devem apresentar quatro características-chave: a) O pesquisador está interessado em compreender quais os significados que os participantes atribuem ao fenômeno estudado (compreensão dos resultados); b) O pesquisador é o principal instrumento de coleta e análise de dados; c) Trata-se de uma perspectiva indutiva de condução da pesquisa; e d) A pesquisa terá resultados descritos, de forma detalhada, e analisados a partir da lente teórica construída pelo pesquisador.

Esta pesquisa pertence à área de conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas, com característica exploratório-descritiva, sendo descritiva pela necessidade de expor as

dificuldades presentes no ambiente diante do fenômeno ocorrido (VERGARA, 2006). Essa abordagem proporciona um conhecimento aprofundado do grupo, possibilitando a explicação de comportamentos.

Assim, no contexto de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, escolheu-se como procedimento de coleta de dados o Estudo de Caso. De acordo com Goode e Hatt (1979), o Estudo de Caso é um meio de organizar os dados, preservando o caráter unitário do objeto estudado.

A classificação de caso simples e específico advém da definição de Lüdke e André (1986), na qual o caso simples é único e singular, enquanto o caso múltiplo é aquele em que ocorre o estudo de vários casos simultâneos. Já o caso do mapeamento das competências dos docentes da FADIR, é específico e possui objeto concreto e bem delimitado, enquanto o caso abstrato é aquele em que não se pode delimitar com exatidão o objeto de estudo (VENTURA, 2007).

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Quanto ao procedimento de coleta de dados, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, acompanhada de uma análise documental (YIN, 2005; JESUS-LOPES, 2017), tendo como fontes o estudo e a análise de documentos da Fundação Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - Estatuto, Portarias e Instruções de Serviço que conduzem à prática docente e no Regimento Geral (UFMS, 2011a; 2011b), o Sistema Acadêmico (Siscad), o Projeto Pedagógico do Curso de Direito, Resoluções e Instruções de Serviço, informações recebidas via e-mail da PROGEP/UFMS e COAD/FADIR - as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Direito (DCN), as Leis. Também foram extraídas informações da Plataforma Lattes, o Sistema de Informações e Gestão de Projetos (Sigproj).

De acordo com Gil (2008), a pesquisa documental guarda estreitas semelhanças com a pesquisa bibliográfica. A principal diferença entre as duas é a natureza das fontes: na pesquisa bibliográfica, os assuntos abordados recebem contribuições de diversos autores; na pesquisa documental, os materiais utilizados, geralmente, não receberam ainda um tratamento analítico (por exemplo, documentos conservados em arquivos de órgãos públicos e privados: cartas pessoais, fotografias, filmes, gravações, diários, memorandos, ofícios, atas de reunião, boletins, etc.).

Ao conhecer, caracterizar, analisar e elaborar sínteses sobre um objeto de pesquisa, o investigador dispõe, atualmente, de diversos instrumentos metodológicos. Sendo assim, o direcionamento do tipo de pesquisa que será empreendido dependerá de fatores como: a natureza do objeto, o problema de pesquisa e a corrente de pensamento que guia o pesquisador. Goldenberg (1997) sintetiza esse pensamento, esclarecendo que o que determina como se irá trabalhar é o problema que se quer trabalhar, pois só se escolhe o caminho quando se sabe aonde se quer chegar.

A análise dos documentos elencados no parágrafo de introdução deste capítulo favoreceu a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros (CELLARD, 2008). Também buscou identificar informações factuais nos documentos, a partir de questões e hipóteses de interesse (LÜDKE; ANDRE, 1986). Uma pessoa que deseja empreender uma pesquisa documental deve, com o objetivo de constituir um *corpus* satisfatório, esgotar todas as pistas capazes de lhe fornecer informações interessantes (CELLARD, 2008).

A utilização de documentos em pesquisa acadêmica deve ser apreciada e valorizada. A riqueza de informações que podem ser extraídas e resgatadas justifica o seu uso em várias áreas das Ciências Aplicadas, pois possibilita ampliar o entendimento de objetos, cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural (SÁ-SILVA, 2009). No campo de pesquisa, a coleta das informações buscará subsídios para descrever as características do objeto de estudo proposto, visando o mapeamento de competências, tendo como intuito identificar o *gap* ou lacuna de competências necessárias e disponíveis.

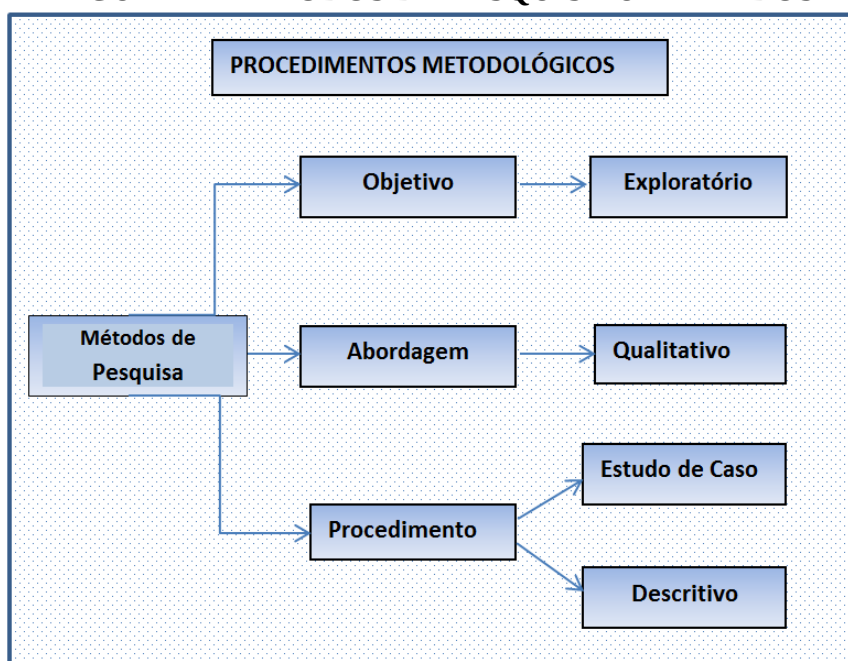
A Figura 1 apresenta um resumo dos procedimentos metodológicos utilizados, quanto ao objetivo, à abordagem e ao procedimento.

Buscou-se compreender e identificar as competências necessárias e disponíveis, esperando-se alcançar subsídios para entender sobre a Gestão Pública no contexto educacional na FADIR, da cidade de Campo Grande, Estado de Mato Grosso do Sul.

Na elaboração do Mapa de Competências da FADIR, como fonte de pesquisa documental, foram usados: 1) a Diretriz Curricular Nacional do Curso de Graduação em Direito (DCN), instituída pela Resolução do CNE/CES n.º 9, de 29 de setembro de 2004; 2) o Projeto Pedagógico do Curso de Direito da Faculdade de Direito (PPC), aprovado pela Resolução Cograd/UFMS - n.º 121, de 26 de maio de 2011, alterado pela Resolução Cograd/UFMS n.º 486, de 15 de outubro de 2015; 3) Instrução de Serviço n.º 45 - FADIR,

de 26 de julho de 2016 - que Constituiu Comissão para acompanhar a execução deste TFC do PROFIAP; 4) Resolução n.º 201 - CF/ESAN, de 05 de outubro de 2016, que aprovou Mapeamento de Competências Docentes da Escola de Administração e Negócios; 5) Resolução n.º 20 CF/FADIR, de 19 de fevereiro de 2018, que aprovou a Lista de Ofertas para 2018/1, do Curso de Graduação em Direito da FADIR; 6) Resolução n.º 96, de 28 de junho de 2018, que aprovou a Lista de Ofertas para 2018/2, do Curso de Graduação em Direito da FADIR; 7) o Mapa de Competências Docentes da Faculdade de Direito, aprovado pela Resolução n.º 187 - CF/FADIR, de 19 de novembro de 2018.

FIGURA 1- MÉTODOS DE PESQUISA UTILIZADOS



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Iniciando a descrição da parte prática da construção do Mapa de Competências Docentes da FADIR, pode-se resumir que, para a realização deste, foram necessários quatro passos:

Passo 1- Para determinar as competências necessárias para atuação docente no Curso de Direito da FADIR/UFMS. Assim, para iniciar o levantamento das competências, foi necessária a criação de eixos centrais, baseados no estudo sobre os ramos do Direito, em obras que versam sobre a Introdução ao Estudo do Direito, de autores que fazem parte da bibliografia do Plano de Ensino da disciplina que tem o mesmo nome. Feita também estudo nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Direito e ao PPC, ficando

subdivido assim: 1) Formação Fundamental (Eixo Temático- FF); 2) Direito Público Profissional (Eixo DPub); 3) Direito Privado (Eixo Temático DPri); e 5) Complementar (Eixo Temático COMP).

Passo 2 - Tomando por base as competências necessárias, fixadas no passo 1, utilizando-se da DCN e PPC, foram divididas por eixos as disciplinas colocando também a carga horária prevista para cada disciplina.

Passo 3 - Das listas de ofertas, foram extraídas as informações referentes aos docentes e as disciplinas previstas para ambos os semestres. O mapa também apresenta as informações relativas ao curso no qual estão lotadas.

Passo 4 - No último passo, realizou-se o cruzamento dos passos 3 e 2. Ou seja, quantificou-se a totalidade de horas das disciplinas integrantes dos Projetos Pedagógicos do Curso de Graduação em Direito da FADIR/UFMS, distribuídos pelos de competências necessárias e confrontada com as competências disponíveis, que foram levantadas dos dados que demonstraram a quantidade de horas de competências do corpo docente.

Ressalta-se que a carga horária demandada pelo curso difere da carga horária total, porque 04 disciplinas práticas contabilizam 68 (sessenta e oito) horas para o acadêmico e 34 (trinta e quatro) horas para os docentes ministrantes das mesmas; e as Atividades Complementares são contabilizadas 296 (duzentas e noventa e seis) horas para os acadêmicos e 34 (trinta e quatro) horas para o professor responsável.

Para o *gap* de carga horária, foi calculada a diferença entre a carga horária de todas as disciplinas de cada eixo pela carga horária ministrada pelos docentes efetivos lotados na FADIR.

3.3 ÁREAS DE COMPETÊNCIA E RAMOS DO DIREITO

Para proceder à análise das competências necessárias e disponíveis dos docentes da FADIR, e efetivamente construir o Mapa de Competência da FADIR, enquadrando as disciplinas em seus respectivos Eixos, é preciso realizar o levantamento teórico de quais são, realmente, os pré-requisitos para o desempenho dessas competências, definindo quais são os ramos do Direito e suas subdivisões a serem trabalhadas no Curso de Graduação em Direito da FADIR, com base no Projeto Pedagógico do Curso de Graduação de Direito da UFMS, nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Direito (DINIZ, 2015).

A divisão em Público e Privado pode ser feita, como é pela maioria da doutrina, tendo por critério os sujeitos envolvidos e a qualidade destes quando estão na relação jurídica e o conteúdo normativo e o interesse jurídico relacionado (NUNES, 2009).

Disso pode se extrair uma divisão inicial que aponta o Direito Público como aquele que reúne as normas jurídicas que têm por matéria o Estado, suas funções e organização. O Direito Público cuida, também, na ótica internacional, das relações entre os Estados. O Direito Privado, por sua vez, reúne as normas jurídicas, que têm por matéria os particulares e as relações entre eles estabelecidas, cujos interesses são privados (NUNES, 2009).

Segundo Venosa (2010), Direito Privado é aquele que tradicionalmente regula o ordenamento dos interesses particulares, sendo o Direito Civil o ramo do Direito Privado, por excelência, na primeira fase da constitucionalização do Direito. O Código Civil era tido como verdadeira constituição do Direito privado.¹

Na passagem para o segundo momento da constitucionalização do Direito, tem-se uma fragmentação do Direito Cível, “de fato, nas últimas décadas, o Código Civil foi perdendo sua posição de preeminência, mesmo no âmbito das relações privadas, onde se formaram diversos microssistemas (consumidor, criança e adolescente, locações, direito de família).” (BARROSO, 2003, p 43-44), cada qual exercendo uma função específica, mas interligado às outras áreas.

Essa divisão é, entretanto, causa de contradição entre os autores, visto que parte deles considera que alguns ramos deveriam ser classificados dentro do direito público e outra parte dentro do direito privado. Isso faz com que haja certa dificuldade em definir cada ramo, teoricamente. Já para Savigny (2011), essa tradicional divisão baseia-se no fim do direito. É o que se infere ao seu texto: enquanto no direito público, o todo se apresenta como fim e o indivíduo permanece em segundo plano, no direito privado, cada indivíduo considerado em si constitui o fim deste ramo do direito, e a relação jurídica apenas serve como meio para sua existência e para suas condições particulares.

Por esse motivo, serão explicadas, resumidamente e de forma simples, as demais áreas do direito. Segundo Diniz (2015), mantendo-se a divisão tradicional, o direito público pode

¹ Nesse sentido, Gustavo Tepedino (2006) esclarece que, significativamente, e afirma-se, ainda hoje nos cursos jurídicos -, que o Código Civil brasileiro, como os outros códigos de sua época, era a Constituição do Direito Privado. De fato, cuidava-se da garantia legal mais elevada quanto à disciplina das relações patrimoniais, resguardando-as contra a ingerência do Poder Público ou de particulares que dificultassem a circulação de riquezas. O Direito Público, por sua vez, não interferiria na esfera privada, assumindo o Código Civil, portanto, o papel de estatuto único e monopolizador das relações privadas.

ser dividido em interno e externo ou internacional. O direito público interno compreende, o Direito Constitucional, o Direito Administrativo, o Direito Financeiro, o Direito Tributário, Penal, Direito Processual, enquanto o direito público externo compreende o Direito Internacional Público. Já o Direito Privado, em: Direito Civil, Direito Comercial, Direito do Trabalho e Direito Internacional Privado.

3.3.1 Direito Público

Para Diniz (2015), o Direito Público seria aquele que regula as relações em que o Estado é parte, ou seja, rege a organização e atividade do Estado. Representado pelas diretrizes e atuações criadas para que o Estado (país, estados/distrito federal ou municípios) ou os órgãos públicos possam exercer o seu poder. Elas regulam as relações dentro de um país ou do país com os indivíduos. Sua missão principal é regular e limitar a ação do poder público para o bem geral da população.

Ramos do Direito Público: Direito Constitucional, Direito Administrativo, Direito Financeiro, Direito Penal, Direito Processual e Direito Internacional Público.

3.3.1.1 Direito Constitucional

O Direito Constitucional pertence ao setor do Direito Público. Distingue-se dos demais ramos do Direito Público pela natureza específica de seu objeto e pelos princípios peculiares que o informam (SILVA, 2008). Configura-se como Direito Público fundamental por referir-se diretamente à organização e funcionamento do Estado, à articulação dos elementos primários do mesmo e ao estabelecimento das bases da estrutura política.

Malberg (1920) considera o Direito Constitucional, em sentido formal, um ramo do Direito Público que estuda a instituição de cada Estado em particular. O Direito Constitucional, portanto, estuda a organização fundamental de um Estado determinado, o modo de participação da nação no governo, a atividade dos órgãos de governo e os direitos individuais.

Pode-se definir como o ramo do Direito Público que expõe, interpreta e sistematiza os princípios e normas fundamentais do Estado. Conceituando-se o Direito Constitucional como ramo fundamental do Direito Público, que tem por objeto regular a estrutura básica do Estado (MONTORO, 2006).

3.3.1.2 Direito Administrativo

O Direito Administrativo corresponde ao conjunto de normas jurídicas que organizam administrativamente o Estado, fixando os modos, os meios e a forma de ação para a consecução de seus objetivos. Desse modo, tais normas estruturam e disciplinam as atividades dos órgãos da Administração Pública direta e indireta, as autarquias, as empresas públicas, as entidades paraestatais (NUNES, 2009). O Direito Administrativo cuida de especificar as diretrizes constitucionais sobre a organização do Estado, o papel dos agentes políticos e as regras de Administração Pública, em geral (MONTORO, 2006).

Inclui normas reguladoras do exercício de atos administrativos praticadas por quaisquer dos poderes estatais, com o escopo de atingir finalidades sociais e políticas, ao regulamentar a atuação governamental, estruturando as atividades dos órgãos da Administração Pública.

Conforme afirma Venosa (2010), o Direito Administrativo compreende o estudo dos fenômenos e normas que ordenam o serviço público e regulamentam as relações entre a Administração, seus respectivos órgãos, os administradores e seus administrados.

O Direito Constitucional precede ao Direito Administrativo, que tem como origem a limitação de poder que se inaugura com a submissão do Estado ao princípio da legalidade, quando a norma jurídica igualmente obriga ao administrado e ao administrador que se pode constituir, com autonomia científica, uma área própria de conhecimento dedicada ao estudo do regime jurídico da administração pública.

3.3.1.3 Direito Financeiro e Tributário

Outro ramo do Direito Público é o Direito Fiscal ou Financeiro, que é um ramo do Direito Administrativo que, por sua importância e desenvolvimento, começa a se construir como disciplina jurídica autônoma e tem por objeto, de um lado, regular as despesas do Estado e, por outro, a receita, constituída de impostos, taxas, rendas patrimoniais e empréstimos (MONTORO, 2006).

O Direito Tributário não oferece maiores dificuldades de classificação, pois basta atentar para seu objeto; ele cuida da arrecadação dos tributos - impostos, taxas, contribuições - em ordem à obtenção de receitas, no interesse público e de forma subordinante (CUNHA, 2008). Outrora considerado sub-ramo do Direito Financeiro, como ainda é por parte da doutrina, o Direito Tributário ganhou uma suma importância, pois envolve as normas jurídicas voltadas para a arrecadação de tributos (NUNES, 2009).

3.3.1.4 Direito Penal

O Direito Penal é o conjunto de normas atinentes aos crimes e às penas correspondentes. Regula a atividade repressiva do Estado, para preservar a sociedade de delito. O Direito Penal ocupa-se dos atos puníveis, isto é, do crime e da contravenção no plano normativo (DINIZ, 2015).

Para Nunes (2009), o Direito Penal corresponde ao conjunto das normas jurídicas que regulam os crimes e às contravenções penais com as respectivas penas aplicáveis. Suas normas regulam os atos que atentam, direta ou indiretamente, contra a ordem social, pondo-a em perigo, levando os direitos dos indivíduos, determinando as penas e as medidas de segurança aplicáveis (DINIZ, 2015).

3.3.1.5 Direitos Processuais

O Direito Processual tem por finalidade regular a organização judiciária e o processo judicial, referente à ação de julgar os litígios, reintegrando a ordem estatal, ao disciplinar a forma para fazer atuar as normas jurídicas e as consequentes relações definidas em outros

ramos jurídicos de direito substantivo (DINIZ, 2015). O Direito Judiciário ou Direito Processual é o ramo do Direito Público que regula a atividade do Poder Judiciário e dos que a ele requerem ou perante ele litigam na Administração da Justiça (MONTORO, 2006).

O Direito Processual é eminentemente público, uma vez que somente o Estado pode ordenar o direito de ação como direito subjetivo autônomo e somente ele pode compor a lide.

O Direito Processual rege não só atividade jurisdicional do Estado para a aplicação das normas jurídicas gerais ao caso *sub júdice*, mas também a organização do Poder Judiciário, a determinação da competência dos funcionários que o integram, a atuação do órgão judicante e das partes na substanciação do processo ou do juízo (DINIZ, 2015). O Direito Processual pode ser: a) civil, quando destinado a solucionar lides, litígios ou conflitos de interesses surgidos nas atividades mercantis, civis e administrativas; e b) penal, se rege o modo pelo qual o Estado soluciona as lides oriundas de infrações da lei penal (DINIZ, 2015).

O Direito Processual Civil é o ramo do Direito Público que preordena a forma pela qual alguém pode obter do Estado, de seu Poder Judiciário, uma prestação jurisdicional, isto é, uma composição do conflito de interesses a mercê de uma decisão judicial (VENOSA, 2010).

Conforme Nunes (2008), o Direito Processual está dividido por áreas relativas ao direito material, com quatro subdivisões básicas: a) Direito Processual Civil, que regula as situações relativas à órbita civil, comercial, fiscal, administrativa e de consumidor; seu principal instrumento é o Código de Processo Civil (CPC); b) Direito Processual Penal, que regula as situações relativas à órbita penal; seus principais textos legais são o Código de Processo Penal (CPP), as leis das execuções penais e a Lei de Juizados Especiais Criminais; e c) Direito Processual do Trabalho, que regula as situações relativas à órbita trabalhista. Serve-se ele, subsidiariamente, para os casos não previstos, do Direito Processual Civil, sua principal base legal é a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e o Código de Processo Civil (CPC).

Acrescenta-se aos ramos do Direito Processual o Direito Processual Constitucional, que é um ramo do Direito Público e possui como fundamentação principal para a sua existência a própria Constituição Federal de 1988. Ela traz, em seu texto, a estruturação dos órgãos jurisdicionais e, através disso, segundo Cintra (1985), garante a distribuição da justiça e a efetividade do direito objetivo.

Para Cunha (2008), tanto o Direito Processual Civil como o Direito Processual Penal, o Direito Processual do Trabalho e também o Direito Processual Constitucional, são ramos do Direito Público, pois estão voltados para o funcionamento e a organização do aparato judiciário do Estado, ao qual estão todos sujeitos na solução de seus conflitos, em uma clara relação de subordinação.

3.3.1.6 Direito Internacional Público

O Direito Internacional Público compõe-se das normas convencionais (tratados internacionais, também chamados de convenções, pactos e acordos), dos costumes jurídicos internacionais e dos princípios gerais de Direito Internacional. São mais usos e práticas aceitos como obrigatórios pelos Estados que assim os observarem, resultando, então, dos atos reiterados dos Estados nas relações da esfera internacional (NUNES, 2009).

O Direito Internacional Público tem por objeto a organização jurídica da solidariedade entre nações, atendendo ao interesse público, visando à manutenção da ordem social que deve haver na comunidade internacional (DINIZ, 2015).

No estado atual da ciência jurídica, constituem matéria do Direito Internacional Público: a) normas sobre órgãos destinados às relações internacionais; b) regras concernentes à diplomacia; c) regras para soluções pacíficas das pendências; d) direito de guerra; e) defesa dos direitos particulares perante governos estrangeiros; f) Direito Marítimo; e g) Direito Aéreo (MONTORO, 2006).

3.3.1.7 Direito Internacional Privado

O Direito Internacional Privado busca disciplinar o conflito de leis no espaço, isto é, entre vários ordenamentos estatais. Este ramo disciplina a aplicação de norma a ser escolhida entre diversos países a um caso concreto. Compõem-se de algumas regras e princípios que orientam a aplicação de um ou de outro ordenamento (VENOSA, 2010). Na dúvida de como classificar o Direito Internacional Privado, Cunha (2008) afirma juntar-se com os que

consideram como pertencente a Direito Público. De Direito Privado, podem ser as normas aplicadas das condutas, mas não os incidentes sobre tais normas.

Segundo Cunha (2008), afirma tratar-se de um ramo do Direito Privado, já que não há relação jurídica entre as normas; porém, as normas de Direito Internacional Privado estão postas no interesse público – mais no interesse de ordem pública interna.

3.3.2 Direito Privado

Conforme Nunes (2009), o Direito Privado trata das relações jurídicas entre particulares, representado pelas normas que regulam as relações entre as pessoas ou desses com o Estado, sem o uso de sua condição de poder. É baseado nas normas contratuais entre os particulares, identificando os interesses entre as partes de acordo com a lei.

3.3.2.1 Direito Civil

O Direito Civil também conhecido como Direito Comum engloba as normas jurídicas que regem, entre outras, a capacidade e o estado das pessoas, o nascimento, o fim, o nome, a maioridade, as relações familiares, relações patrimoniais e obrigacionais, direitos reais e pessoais (NUNES, 2009). Para (Venosa, 2010), o Direito Civil é o Direito Privado, por excelência, visto que trata do conjunto de normas reguladoras das relações jurídicas entre particulares.

Para Montoro (2006), Direito Civil é o Direito Privado comum que disciplina o Estado e a capacidade das pessoas e suas relações, de caráter privado, atinentes à família, às coisas, às obrigações e à transmissão hereditária dos patrimônios.

3.3.2.2 Direito Comercial ou Empresarial

O Direito Comercial ou Empresarial engloba as normas jurídicas que regulam a atividade comercial ou empresarial, entendida esta como a fabricação, produção, montagem,

distribuição, comercialização de produtos, nas relações estabelecidas entre as próprias pessoas que exercem tais atividades, bem como os serviços prestados de umas às outras (NUNES, 2009).

Segundo Cunha (2008), o Direito Comercial abrange a regulação de atos de especulação e circulação de bens e mercadorias, destinados à expansão dos mercados, cuida de instrumentos destinados a dinamizar a circulação mercantil, trata ainda da formação de sociedades mercantis. O Direito Comercial é um ramo especializado do Direito Privado. Entretanto, a separação entre Direito Comercial e Direito Civil não é completa. Muitos autores defendem a unificação dos ramos Direito Privado (MONTORO, 2006).

3.3.2.3 Direito do Trabalho

Ainda, há pouco tempo, desprende-se do Direito Civil outro ramo especial que passou a constituir uma disciplina autônoma: o Direito do Trabalho, que se trata de um direito novo que se desmembrou do Direito Civil, no qual era um simples capítulo relativo aos contratos de locação de serviços (MONTORO, 2006).

Para Diniz (2015), é considerado como um ramo do direito privado, ante ao fato de se tratar de um complexo de normas jurídicas que têm por objetivo disciplinar o contrato de trabalho entre particulares, patrão e empregado, embora sofra uma acentuada intervenção estatal, que vem impondo limites à iniciativa individual.

O Direito do Trabalho engloba as normas jurídicas que regulam as relações entre o empregado e o empregador, compreendendo o contrato de trabalho, o registro de empregado, a rescisão, a despedida, as verbas trabalhistas, os salários e seus reajustes, e a duração de jornada de trabalho (NUNES, 2009).

3.3.2.4 Direito do Consumidor

Direito do Consumidor é um conjunto de normas (Lei n.º 8.078/90) disciplinadoras das relações de consumo existentes entre fornecedor e consumidor, ou seja, da aquisição de bens ou de serviços pelo destinatário final (DINIZ, 2015). Segundo Nunes (2009), Direito do

Consumidor é um importante ramo novo do Direito, já amplamente aplicado e estudado em outros países. Chegou ao Brasil, mas veio muito bem elaborado através do Código de Defesa do Consumidor (CDC), seu principal instrumento regulador das relações potenciais ou efetivas entre consumidores e fornecedores de produtos e serviços.

3.3.3 Áreas do Conhecimento - CNPQ

O Quadro 2 apresenta as áreas de conhecimento/competência elencadas pela CAPES para os cursos de Graduação em Direito, em todo território nacional.

QUADRO 2 - ÁREAS DO CONHECIMENTO - CNPQ
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
ÁREA DE AVALIAÇÃO: DIREITO
DIREITO
TEORIA DO DIREITO
TEORIA GERAL DO DIREITO
TEORIA GERAL DO PROCESSO
TEORIA DO ESTADO
HISTÓRIA DO DIREITO
FILOSOFIA DO DIREITO
LÓGICA JURÍDICA
SOCIOLOGIA JURÍDICA
ANTROPOLOGIA JURÍDICA
DIREITO PÚBLICO
DIREITO TRIBUTÁRIO
DIREITO PENAL
DIREITO PROCESSUAL PENAL
DIREITO PROCESSUAL CIVIL
DIREITO CONSTITUCIONAL
DIREITO ADMINISTRATIVO
DIREITO INTERNACIONAL PÚBLICO
DIREITO PRIVADO
Continua...

	Conclusão...
DIREITO CIVIL	
DIREITO COMERCIAL	
DIREITO DO TRABALHO	
DIREITO INTERNACIONAL PRIVADO	
DIREITOS ESPECIAIS	

Fonte: CAPES (2018).

A classificação das Áreas do Conhecimento tem finalidade eminentemente prática, objetivando proporcionar às Instituições de Ensino, Pesquisa e Inovação uma maneira ágil e funcional de sistematizar e prestar informações concernentes a projetos de pesquisa e recursos humanos, aos órgãos gestores da área de ciência e tecnologia (BRASIL, 2017).

A organização das Áreas do Conhecimento na tabela apresenta uma hierarquização em quatro níveis, do mais geral ao mais específico, abrangendo 9 grandes áreas nas quais se distribuem as 48 áreas de avaliação da CAPES. Estas áreas de avaliação, por sua vez, agrupam áreas básicas (ou áreas do conhecimento), subdivididas em subáreas e especialidades. O Direito está dividido em 3 subáreas: Teoria do Direito, Direito Público e Direito Privado.

3.3.4 Estrutura Curricular (Matriz Curricular do Curso de Graduação em Direito da FADIR)

O Curso de Graduação em Direito, de acordo com a DCN, deverá possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes habilidades e competências: I - leitura, compreensão e elaboração de textos, atos e documentos jurídicos ou normativos, com a devida utilização das normas técnico-jurídicas; II - interpretação e aplicação do Direito; III - pesquisa e utilização da legislação, da jurisprudência, da doutrina e de outras fontes do Direito; IV - adequada atuação técnico-jurídica, em diferentes instâncias, administrativas ou judiciais, com a devida utilização de processos, atos e procedimentos; V - correta utilização da terminologia jurídica ou da Ciência do Direito; VI - utilização de raciocínio jurídico, de argumentação, de persuasão e de reflexão crítica; VII - julgamento e tomada de decisões; e VIII - domínio de tecnologias e métodos para permanente compreensão e aplicação do

Direito. O aprendizado por competências visava formação de um egresso com compreensão ampliada, para que seja um operador eficiente do Direito com uma visão social pertinente.

O Quadro 3 apresenta os componentes curriculares do Curso de Graduação em Direito da FADIR/UFMS divididos por eixos.

QUADRO 3 - COMPONENTES CURRICULARES POR EIXO

Formação Fundamental	
Disciplina	CH
Antropologia e Sociologia Jurídicas I	34
Antropologia e Sociologia Jurídicas II	34
Ciência Política e Teoria Geral do Estado	68
Economia Política	34
Ética Profissional	34
Filosofia	34
Filosofia Jurídica e Ética	68
História do Direito	68
Introdução ao Estudo do Direito	68
Psicologia Forense I	34
Psicologia Forense II	34
Formação Profissional	
Disciplina	CH
Direito Administrativo I	68
Direito Administrativo II	68
Direito Civil I	68
Direito Civil II	68
Direito Civil III	68
Direito Civil IV	68
Direito Civil V	68
Direito Civil VI	68
Direito Civil VII	68
Direito Civil VIII	68
Direito Civil IX	34
Direito Empresarial I	34
	Continua...

Direito Empresarial II	Continuação... 34
Direito Empresarial III	34
Direito Empresarial IV	34
Direito Constitucional I	34
Direito Constitucional II	34
Direito Constitucional III	34
Direito Constitucional IV	34
Formação Profissional	
Disciplina	CH
Direito do Trabalho I	68
Direito do Trabalho II	68
Direito Internacional Público	34
Direito Internacional Privado	34
Direito Penal I	68
Direito Penal II	34
Direito Penal III	34
Direito Penal IV	34
Direito Penal V	34
Direito Penal VI	34
Direito Processual Civil I	68
Direito Processual Civil II	68
Direito Processual Civil III	68
Direito Processual Civil IV	68
Direito Processual Civil V	34
Direito Processual do Trabalho I	34
Direito Processual do Trabalho II	34
Direito Processual Penal I	68
Direito Processual Penal II	68
Direito Processual Penal III	34
Direito Tributário I	68
Direito Tributário II	68
Direitos Humanos I	34
Direitos Humanos II	34
	Continua...

	Conclusão...
Formação Prática	
Disciplina	CH
Estágio Obrigatório – Prática Jurídica I	68
Estágio Obrigatório – Prática Jurídica II	68
Estágio Obrigatório – Prática Jurídica III	68
Estágio Obrigatório – Prática Jurídica IV	68
Trabalho de Conclusão de Curso I - Monografia Jurídica I	68
Trabalho de Conclusão de Curso II - Monografia Jurídica II	68
Disciplinas Complementares Obrigatórias	
Disciplina	CH
Direito Ambiental	68
Direito do Consumidor I	34
Direito do Consumidor II	34
Direito Financeiro	34
Direito Previdenciário I	34
Direito Previdenciário II	34
Direito Processual Constitucional I	34
Direito Processual Constitucional II	34
Introdução à Metodologia da Pesquisa Jurídica	34
Linguagem Jurídica	34
Medicina Legal	34
Teoria Geral dos Direitos Difusos e Coletivos I	34
Teoria Geral dos Direitos Difusos e Coletivos II	34

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

4 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 COMPONENTES LEGAIS NA OFERTA DOS CURSOS DE DIREITO NO BRASIL

De acordo com a Resolução CNE/CES n.º 9, de 29 de setembro de 2004, que aprovou a DCN para os Cursos de Graduação em Direito para todo território nacional, expedida pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, vinculada ao Ministério da Educação, instaurou-se as bases legais para os Cursos de Graduação em Direito, no Brasil.

O artigo 5.º da referida Resolução prevê que deverá contemplar, em seu Projeto Pedagógico de Curso (PPC) e em sua Organização Curricular, conteúdos e atividades que atendam aos seguintes eixos interligados de formação:

I - Eixo de Formação Fundamental, que tem por objetivo integrar o estudante no campo, estabelecendo as relações do Direito com outras áreas do saber;

II - Eixo de Formação Profissional, abrangendo, além do enfoque dogmático, o conhecimento e a aplicação, observadas as peculiaridades dos diversos ramos do Direito, de qualquer natureza, estudados sistematicamente e contextualizados, segundo a evolução da Ciência do Direito e sua aplicação às mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais do Brasil e suas relações internacionais; e

III - Eixo de Formação Prática objetiva a integração entre a prática e os conteúdos teóricos desenvolvidos nos demais Eixos, especialmente nas atividades relacionadas com o Estágio Curricular Supervisionado, Trabalho de Curso e Atividades Complementares.

Esses eixos foram contemplados pelo Projeto Pedagógico do Curso de Graduação de Direito da FADIR, aprovado pela Resolução do COEG - n.º 121, de 26 de maio de 2011, que também prevê como componente curricular as disciplinas Complementares Obrigatórias, incluindo disciplinas não previstas nos outros três eixos, mas que compõem a grade de disciplinas obrigatórias do Curso de Direito da FADIR.

A DCN prevê o Estágio Supervisionado como componente curricular obrigatório, que deve ser realizado na própria instituição através do Núcleo de Prática Jurídica. Tem-se, ainda, previstas as Atividades Complementares, que são componentes curriculares que possibilitam

o reconhecimento por avaliação de habilidades, conhecimento e competência do aluno, inclusive adquirida fora do ambiente acadêmico. O Trabalho de Curso é componente curricular obrigatório, desenvolvido individualmente, com conteúdo a ser fixado pelas Instituições de Educação Superior, em função de seus Projetos Pedagógicos de Cursos.

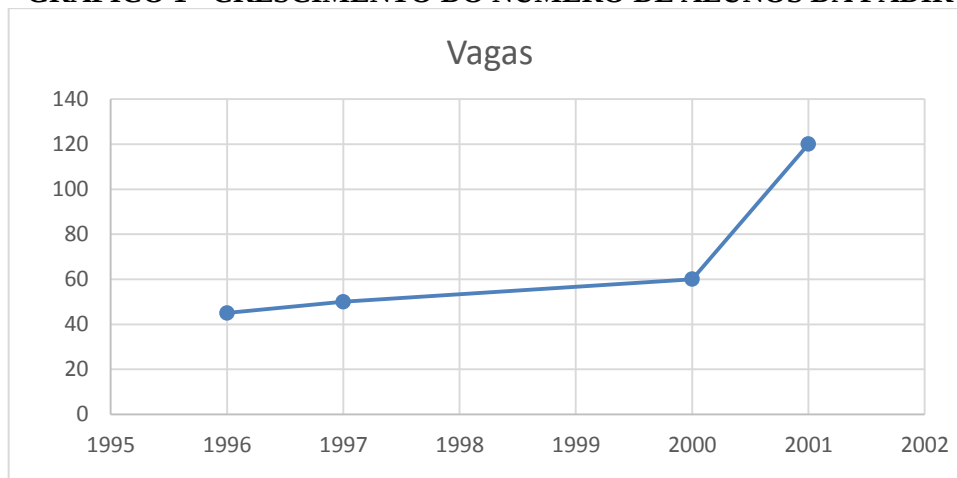
A duração do curso jurídico deve obedecer aos seguintes parâmetros: a realização de uma carga horária total mínima de 3.700 (três mil e setecentas) horas de atividades, nela incluídos o Estágio de Prática Jurídica e as Atividades Complementares, observando-se o ano letivo de 200 dias úteis (artigo 47, LDB), devendo ser integralizado no prazo de, no mínimo, 5 (cinco) anos.

Para os fins do artigo 43, III, da LDB, o curso jurídico deve incentivar as atividades de pesquisa jurídica, própria ou interdisciplinar. Já a extensão, cuja finalidade consiste em propiciar à comunidade o estabelecimento de uma relação de reciprocidade com a instituição, deve ser promovida de forma permanente, proporcionando um efetivo envolvimento de seus docentes e discentes com a comunidade, por meio de programas de assessoria jurídica, convênios, atividades de formação continuada e eventos extracurriculares periódicos.

4.2 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS DA FADIR

O Curso de Graduação em Direito Diurno foi criado em 1995 e implantado no primeiro semestre de 1996. Já o Curso de Direito/noturno, foi criado e implantado em 2001, ambos vinculados ao Centro de Ciências Humanas e Sociais (CCHS).

Inicialmente, o Curso de Direito/diurno teve início com 45 vagas e, posteriormente, foi ampliado para 50vagas, sendo que, no ano de 2000, passou a ofertar60 vagas, situação que permanece até o presente momento. O Curso de Direito/noturno teve início com 60 vagas e assim continua até esta data. Assim, na atualidade, o Curso de Direito-FADIR, como um todo, oferece o total de 120 vagas para ingresso na Graduação, com ingresso do Curso Diurno no 1.º semestre letivo e do Noturno no 2.º semestre, vagas estas representadas no Gráfico 1, a seguir.

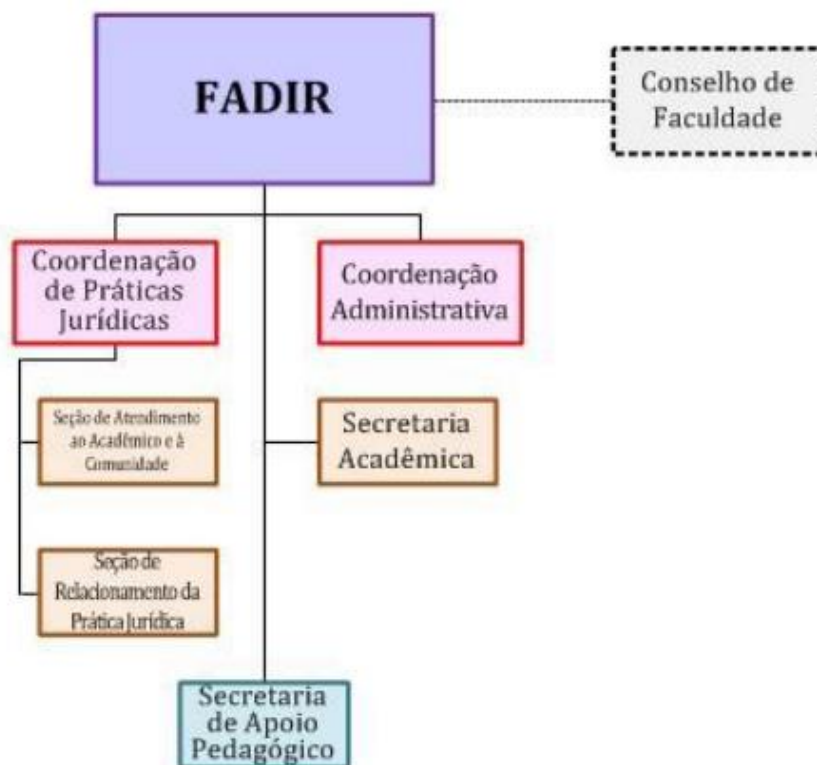
GRÁFICO 1 - CRESCIMENTO DO NÚMERO DE ALUNOS DA FADIR

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A Faculdade de Direito (FADIR) foi criada através de Resolução n.º 99/2008 do Conselho Universitário (COUN), de 10 de novembro de 2008, e implantada através de Resolução n.º 69/2009 do Conselho Universitário (COUN), tendo sua organização e funcionamento estabelecidos pela Legislação Federal, pelo Estatuto da UFMS, pelo Regimento Geral da UFMS, pelas Resoluções dos Conselhos Superiores da UFMS e por seu Regimento Interno, com a seguinte estrutura organizacional: I- Secretaria Acadêmica; e II- Departamento de Direito Público, Internacional e Privado. A referida Resolução foi homologada pelo COUN, por meio da Resolução n.º 85, de 07 de dezembro de 2009.

O Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Direito/FADIR, em regime seriado semestral, implantado a partir do segundo semestre do ano letivo de 2008 para a turma do noturno e em 2009 para o diurno, foi concebido da reflexão conjunta do corpo docente, decorrente dos fundamentos basilares constituídos em uma articulação de atividades práticas e didático-pedagógicas, que almejam desenvolver as habilidades críticas e construtivas do futuro profissional do Direito, pautadas na ética e no bem-comum social.

A Figura 2 apresenta o Organograma da Unidade Setorial Faculdade de Direito/UFMS, com seus setores subordinados.

FIGURA 2 - ORGANOGRAMA DA FACULDADE DE DIREITO/UFMS (2017)

Fonte: Aprovado pela Resolução n.º 002/2017 - COUN - BS, n.º 6470, de 31 de janeiro de 2017.

Institucionalmente, o PPC do Curso de Graduação em Direito/FADIR procura sua identidade na articulação dos três eixos da Educação Superior: ensino-extensão-pesquisa, envolve-se com a realidade social e, epistemologicamente, questiona o sentido da ciência jurídica em suas relações com a Filosofia e as condições do conhecimento.

O referido PPC pretende contribuir com a UFMS para o efetivo cumprimento de suas finalidades e objetivos gerais, previstos no Art. 4.º do Estatuto, aprovado pela Portaria MEC n.º 1.686, de 03 de julho de 2003, formando profissionais qualificados que gerem, difundam e apliquem conhecimentos para melhorar a qualidade de vida do homem, em geral e em particular, do Estado de Mato Grosso do Sul.

A estruturação curricular do Curso de Direito/FADIR foi concebida em uma postura crítico-reflexiva, tendo como fundamento político-institucional a função social do ensino jurídico, de forma holística e, por isso, mais criativa e rente aos reclamos sociais, econômicos e políticos do país e do mundo. Por isso, a inclusão na estrutura curricular de disciplinas com os conteúdos essenciais na formação fundamental, tais como Filosofia Geral e do Direito,

Ética, História do Direito, Antropologia Geral e Jurídica, Sociologia Geral e Jurídica, Ciência Política, Psicologia Forense e Economia Política.

As disciplinas de conteúdo profissional específico (Direito Civil, Constitucional, Administrativo, Penal, Processual, Tributário, Trabalho, Empresarial, Internacional), implementando as disciplinas complementares obrigatórias à vocação do curso no atendimento aos problemas de repercussão geral, que envolvam interesses da sociedade.

Quanto às disciplinas de Prática Jurídica Obrigatória, prevê-se a atuação dos acadêmicos em situações reais e/ou simuladas, atuando no Núcleo de Práticas Jurídicas (NPJ) e nos demais órgãos jurídicos autorizados, proporcionando a integração entre a prática e os conteúdos teóricos desenvolvidos na formação profissional (específico) e fundamental (básico). Os conteúdos de formação prática ainda são implementados pelas Atividades Complementares e Trabalho de Conclusão de Curso.

A Prática Jurídica Obrigatória e Trabalho de Conclusão de Curso (monografia jurídica) serão realizados nos últimos semestres, sendo a prática a partir do 7.º Semestre até o 10.º Semestre e a monografia a partir do 9.º Semestre.

Conforme o art. 1.º A, alínea “b”, do inciso I, do art. 2.º, da Resolução n.º 121, Coeg, de 26 de maio de 2011, que aprovou o Projeto Pedagógico do Curso de Direito da Faculdade de Direito, a carga horária do Curso deverá ser 3.934 horas.

Para o acadêmico integralizar o Curso de Graduação em Direito/FADIR, deverá cursar, no mínimo, 68 horas de disciplinas complementares optativas da Grade Curricular da FADIR ou em qualquer Unidade da Administração Setorial (Art. 30 da Resolução n.º 269/2013-Coeg). O curso possui em seu currículo 59 disciplinas optativas e, semestralmente, são ofertadas, em média, 6 dessas disciplinas no período vespertino e, aos sábados pela manhã, para que todos os acadêmicos possam se matricular.

4.3 O PERFIL DA POPULAÇÃO DOCENTE DA FADIR/UFMS

Atualmente, em seu quadro-docente, a FADIR conta com 25 professores efetivos, todos ministrando aulas na Graduação e 10 ofertando disciplinas também no Mestrado. No Quadro 4, após análise documental feita nas listas de ofertas 2018/1 e 2018/2, foram levantados dados referentes à carga horária de cada docente, sendo apurado também,

conforme informação recebida da Direção da FADIR, quais são os docentes que ministram aulas no Mestrado Acadêmico da FADIR, os que desempenham cargos de direção ou de coordenação e os que estão matriculados em Programas de Pós-Graduação.

QUADRO 4 - ATIVIDADES DE DOCÊNCIA E ADMINISTRATIVAS DOS PROFESSORES DA FADIR

Ordem	Professor (a)	Carga Horária na Graduação	Aulas Pós-Graduação	Projeto Pesquisa de Extensão
1	Ana Paula Martins Amaral	6	X	X
2	André Puccinelli Júnior	10	-	-
3	Andréa Flores a)	6	X	-
4	Aurélio Tomaz da Silva Briltes a) e c)	6	-	X
5	Cesar Augusto Silva da Silva	12	-	X
6	Fernando Lopes Nogueira a)	8	-	-
7	Gleicy Denise Vasques Moreira b)	10	-	X
8	Isabelle Dias Carneiro Santos	12	-	X
9	Ivan Correa Leite c)	--	-	-
10	José Paulo Gutierrez b)	10	-	-
11	Lídia Maria Lopes Rodrigues Ribas	4	X	X
12	Livia Gaigher Bosio Campello a)	4	X	X
13	Luciane Gregio Soares Linjardi b) e c)	10	-	X
14	Luciani Coimbra de Carvalho	4	X	X
15	Maurinice Evaristo Wenceslau	4	X	X
16	Ney Alves Veras c)	8	-	X
17	Nilton César Antunes da Costa	10	X	-
18	Olavo de Oliveira Neto	12	-	X
19	Rejane Alves de Arruda	8	X	X
20	Rogério Mayer	12	-	X
21	Sandro Rogério Monteiro de Oliveira	12	-	X
22	Shary-Kalinka Ramalho Sanches	12	-	X
23	Tatiana Azambuja Ujacow	12	-	X
24	Vladimir Oliveira da Silveira	4	X	X
25	Ynes da Silva Félix	4	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Notas:

- a) Possui cargo de Direção ou Coordenação.
- b) Membro de Comissão Permanente.
- c) Aluno de Pós-Graduação.

A Resolução n.º 137, de 03 de dezembro de 2015, do Conselho Diretor da UFMS, fixa a carga horária média anual em atividades de ensino de Graduação para os profissionais da Carreira do Magistério Superior da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul que, no caso específico da FADIR, estão enquadrados pelos regimes de Dedicação Exclusiva e 40 horas, devendo ser observadas as seguintes cargas horárias:

Limites mínimos: a) 8 horas-aula: docentes com regime de trabalho de 40 horas semanais ou DE, que estejam matriculados, sem afastamento, como alunos regulares em Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* credenciados pela Capes; b) 10 horas-aula: docentes com regime de trabalho de 40 horas semanais ou DE, que atuam somente na Graduação e que participam de Projetos de Ensino, Pesquisa ou Extensão, com fomento externo ou de Comissões Permanentes; c) 12 horas-aula: docentes com regime de trabalho de 40 horas semanais ou DE, que atuam somente na Graduação e que participem de Projetos de Ensino, Pesquisa ou Extensão; e d) 14 horas-aula: docentes com regime de trabalho de 40 horas semanais ou DE, que atuam somente na Graduação.

Limites máximos: b) 20 horas-aula: docentes com regime de trabalho de 40 horas semanais ou DE.

Os docentes que atuam na Pós-Graduação *Stricto Sensu* deverão ministrar, pelo menos, uma média anual de 4 horas-aula semanais no Ensino de Graduação. Ficam facultadas aos ocupantes de Cargos de Direção (CD) atividades de ensino, conforme necessidade do cargo ocupado. Coordenadores de Curso de Graduação, Coordenadores de Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, Coordenadores Acadêmicos e Coordenadores Administrativos poderão ter a carga horária em atividades de ensino, conforme limite mínimo de 8 horas reduzida em até 50% (cinquenta por cento).

No Quadro 4, nas colunas Aulas na Pós-Graduação e Projeto de Pesquisa ou Extensão, foram marcados com X os docentes que ministram aulas no Curso de Mestrado em Direito da FADIR, dados extraídos da lista de ofertas do referido curso, e também os professores que possuem projetos de Pesquisa e Extensão cadastrados no Sistema de Informação e Gestão de Projetos (Sigproj).

No Quadro 5, com relatório de dados recebido via e-mail da PROGEP/UFMS, foram levantadas as informações referentes à titulação de cada um e regime de trabalho. Da Plataforma Lattes, buscou-se as informações sobre as áreas de atuação. Dos Editais dos respectivos concursos de admissão, foram extraídas as informações acerca de para quais ramos do Direito os docentes prestaram concurso e foram admitidos na carreira docente das Universidades Federais.

QUADRO 5 - PERFIL DOS DOCENTES DA FADIR

Professor(a)	Áreas de Avaliação do Direito (CNPQ)	Área de Formação Profissional	Disciplinas Ministradas (2018)
Ana Paula Martins Amaral	Direito Público; Direito Internacional Público	Graduação em Direito, com pesquisa de pós-doutorado, doutorado e Mestrado, nas seguintes áreas: Direitos Humanos, Direito Internacional dos Direitos Humanos, Direito Interacional, Contratos Internacionais, Propriedade Intelectual e Inovação.	História do Direito Direito Internacional Privado
André Puccinelli Júnior	Direito Público; Direito Constitucional	Graduação em Direito, com pesquisa de Mestrado e Doutorado, nas seguintes áreas: Direito Constitucional.	Direito Constitucional Direito Processual Constitucional Direitos Fundamentais
Andréa Flores	Direito Público; Direito Penal	Graduação em Direito, pesquisa de Mestrado e doutorado, na seguinte área: Direito Penal e Processo Penal.	Direito Penal
Aurélio Tomaz da Silva Briltes	Direito Público; Direito Constitucional	Graduação em Direito, com Pesquisa de Mestrado e Doutorado, nas seguintes áreas: Direito do Estado, Direitos Humanos, Estudos Fronteiriços, Internacionalização, Fronteira, Educação.	Medicina Legal Direito Previdenciário
Professor(a)	Áreas de Avaliação do Direito (CNPQ)	Área de Formação Profissional	Disciplinas Ministradas (2018)
Cesar Augusto Silva da Silva	Direito Público; Direito Internacional Público	Graduação em Direito, com Pesquisa de Doutorado e Mestrado, nas seguintes áreas: Ciência Política, Refugiados, Política Pública, Política Externa Brasileira, Globalização, Emendas Constitucionais, Neoliberalismo.	Linguagem Jurídica Filosofia Jurídica e Ética Antropologia Jurídica
Fernando Lopes Nogueira	Direito Público; Direito Processual; Direito Penal	Graduação em Direito, com pesquisa de Doutorado e Mestrado, na seguinte área: Direito Processual Civil.	Direito Penal
Gleicy Denise Vasques Moreira	Direito Público	Graduação em Direito e Economia, com pesquisa de Mestrado e Doutorado, nas seguintes áreas: Desenvolvimento Regional, Economia, Fronteira.	Economia Política Direito do Consumidor Direito Financeiro Direito Tributário

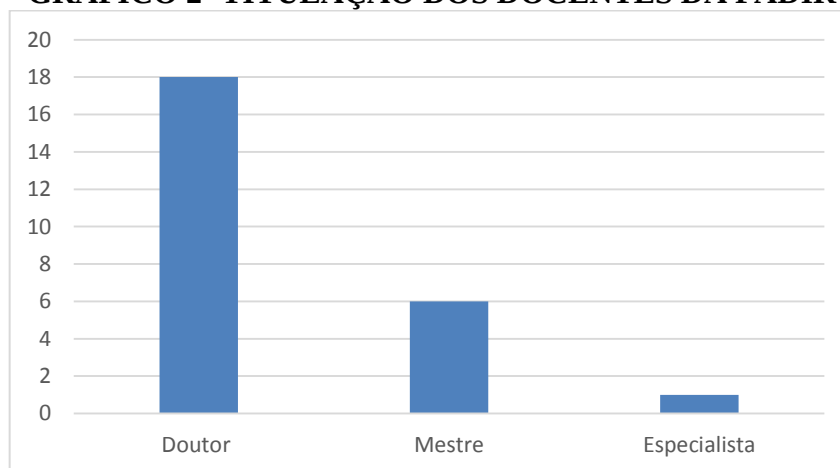
Isabelle Dias Carneiro Santos	Direito Público, Direito Internacional Público	Graduação em Direito, com pesquisa de Mestrado e Doutorado, nas seguintes áreas: direito internacional público, Programa de Paz, Organização das Nações Unidas (ONU), Direito Político e Econômico.	Teoria Geral dos Direitos Difusos Direito do Consumidor
Ivan Correa Leite	Direito Público	Graduação em Direito com pesquisa de Doutorado e Mestrado, nas seguintes áreas: Acordo financeiro, constitucionalidade, FMI, Saúde e Desenvolvimento na Região Centro-Oeste.	Direito Civil
José Paulo Gutierrez	Direito Público, Direitos Especiais, Teoria do Direito, Filosofia do Direito, Lógica Jurídica, Antropologia Jurídica, Sociologia Jurídica	Graduação em Direito, com pesquisa de Doutorado e Mestrado, nas seguintes áreas: Educação, Direito Econômico, Direitos Humanos, Filosofia do Direito, Doutrina Social Cristã, Direito Agrário, Legislação de Cooperativas, Povos indígenas, Território.	Ética Profissional Antropologia Jurídica Filosofia Jurídica
Professor(a)	Áreas de Avaliação do Direito (CNPQ)	Área de Formação Profissional	Disciplinas Ministradas (2018)
Lídia Maria Lopes Rodrigues Ribas	Direito Público, Direito Administrativo, Direito Constitucional, Direito Tributário	Graduação em Direito, Administração e Economia, com Pós-doutorado, doutorado e mestrado, com pesquisa, nas seguintes áreas: Direito Tributário, Processo Administrativo, Direito Penal Tributário.	Direito Tributário
Livia Gaigher Bosio Campello	Direito Público, Direito Constitucional, Direito Internacional Público, Direitos Especiais	Graduação em Direito com Pesquisa de Pós-Doutorado, Doutorado e Mestrado, nas seguintes áreas: Cooperação; Meio Ambiente; Solidariedade; Direito Internacional Público; Direito Internacional Ambiental; Direitos Humanos. Participação popular; Desenvolvimento sustentável; Zoneamento Ecológico-Econômico; Desertificação. Direito internacional do meio ambiente.	Direito Ambiental
Luciane Gregio Soares Linjardi	Direito Público, Direitos Especiais, Direito Privado, Direito Civil	Graduação em Direito, com pesquisa de Mestrado e Doutorado, nas seguintes áreas: Direito do Estado, Direitos Humanos, Estudos Fronteiriços.	Direito Civil Atividades Complementares

Luciani Coimbra de Carvalho	Direito Público, Direito Administrativo, Direito Constitucional	Graduação em Direito, com pesquisa de Mestrado e Doutorado, nas seguintes áreas: Direito Constitucional, Direito Administrativo, defesa econômica, controle da concorrência, desenvolvimento sustentável, políticas públicas, padronização, compras governamentais, princípio da eficiência.	Direito Administrativo
Maurinice Evaristo Wenceslau	Direito Público, Direito Processual do Trabalho	Graduação em Direito, com pesquisa de Mestrado e Doutorado, nas seguintes áreas: Direito do Trabalho, Processo do Trabalho, Inclusão social, Cidadania.	Direito do Trabalho
Professor(a)	Áreas de Avaliação do Direito (CNPQ)	Área de Formação Profissional	Disciplinas Ministradas (2018)
Ney Alves Veras	Direito Público, Direito Processual Civil, Direito Constitucional	Graduação em Direito, com pesquisa de Mestrado e Doutorado, nas seguintes áreas: Direito do Estado, Direito Constitucional, Direito Processual Civil.	Direito Processual Civil
Nilton César Antunes da Costa	Direito Público, Direito Processual Civil	Graduação em Direito, com pesquisa de Mestrado e Doutorado, nas seguintes áreas: Direito Processual Civil, Arbitragem; Decisão interlocutória arbitral; Sentença arbitral; Eficácia e autoridade das decisões arbitrais, Convenção; Cláusula Compromissória; Compromisso; contrato de adesão.	Direito Processual Civil Prática Jurídica
Olavo de Oliveira Neto	Direito Público, Direito Processual Civil	Graduação em Direito, com pesquisa de Mestrado e Doutorado, nas áreas: Direito Processual Civil, processo de execução; devedor solvente; processo civil; intervenção de terceiros; embargos; exceção de pré-executividade, conexão; prejudicialidade.	Direito Processual Civil
Rejane Alves de Arruda	Direito Público; Direito Processual Penal	Graduação em Direito, com pesquisa de Doutorado e Mestrado, nas seguintes áreas: Direito Penal, Processo Penal, acesso à justiça, transação, aplicação da pena.	Direito Processual Penal
Rogério Mayer	Direito Privado; Direito Empresarial	Graduação em Direito, com pesquisa de Mestrado e Doutorado,	Direito Empresarial

	(Comercial)	nas seguintes áreas: Direito Empresarial, Propriedade intelectual - função social, Patentes, Indústria Farmacêutica, Abuso de poder econômico, Empresas arquivistas, Fundo de comércio, Obrigações.	
Professor(a)	Áreas de Avaliação do Direito (CNPQ)	Área de Formação Profissional	Disciplinas Ministradas (2018)
Sandro Rogério Monteiro de Oliveira	Direito Público, Direito Constitucional	Graduação em Direito, com pesquisa de Mestrado e Doutorado, nas seguintes áreas: Direito Constitucional, princípios constitucionais; controle de constitucionalidade.	Direito Constitucional Teoria Geral do Estado
Shary-Kalinka Ramalho Sanches	Direito Público, Direito Constitucional	Graduação em Direito, com pesquisa de Mestrado e Doutorado, nas seguintes áreas: Direito Constitucional, Direito das Relações Privadas.	Direito Civil Monografia Jurídica
Tatiana Azambuja Ujacow	Direito Público, Direito Constitucional, Direitos Especiais	Graduação em Direito, com pesquisa de Mestrado, nas seguintes áreas: Direito Constitucional, Dignidade Humana, Direito Indígena.	Direito Civil
Vladimir Oliveira da Silveira	Direito Público, Direito Constitucional, Direitos Especiais, Direito Internacional Público	Graduação em Direito e Relações Internacionais, com pesquisa de Mestrado e Doutorado, nas seguintes áreas: Direito Econômico; Direito Internacional dos Direitos Humanos; Dinamogênese; Estado Constitucional Cooperativo; Capitalismo Humanista. Poder Reformador; Direito Constitucional; Reforma Constitucional; Direito Público.	Direito Internacional Público
Ynes da Silva Félix	Direito Privado; Direito do Trabalho, Direitos Especiais	Graduação em Direito, pesquisa de mestrado e doutorado em Direito do Trabalho e Processo do Trabalho	Direito do Trabalho

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

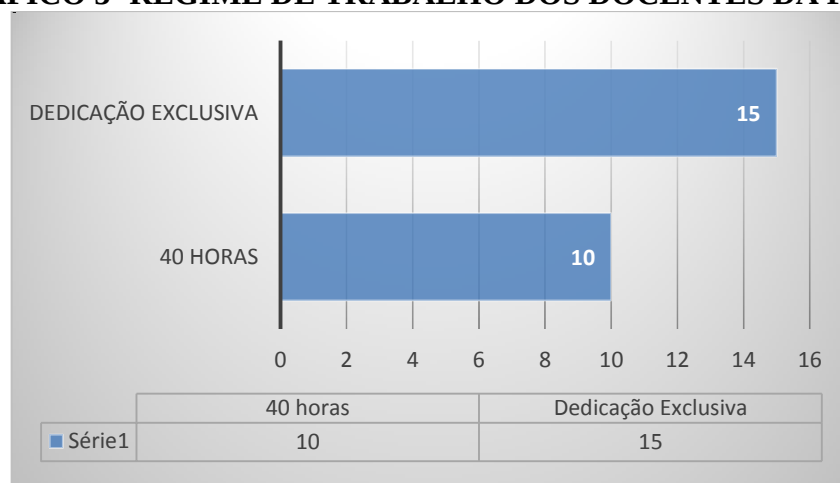
No Gráfico 2, apresenta-se a titulação acadêmica dos 25 docentes da FADIR/UFMS, com dados levantados da Plataforma Lattes.

GRÁFICO 2- TITULAÇÃO DOS DOCENTES DA FADIR

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Percebe-se que o quadro de docentes da FADIR é de elevada qualificação e que, ainda, todos os Mestres, de acordo com as informações colhidas no Boletim de Serviços da UFMS, estão matriculados em Programas de Doutorado.

Dos 25 docentes, 15 são regidos pelo o regime de trabalho de Dedicação Exclusiva (DE) e, com os 10 restantes, o regime de trabalho é de 40 horas semanais, conforme pode ser visualizado no Gráfico 3.

GRÁFICO 3- REGIME DE TRABALHO DOS DOCENTES DA FADIR

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A quantidade de docentes com Dedicação Exclusiva é de 60%, sendo, ainda, relativamente pequena. Esse aspecto reflete negativamente nos índices de avaliação verificados pelo Conceito Preliminar de Curso (CPC), que é um indicador de qualidade que

avalia os cursos de Graduação. Seu cálculo e divulgação ocorrem no ano seguinte ao da realização do Enade, previsto pela Portaria Normativa do MEC n.º 40, de 12 de dezembro de 2007, que agrega diferentes variáveis que expressam: a) resultados da avaliação de desempenho de estudantes; b) titulação e regime de trabalho do corpo docente; c) valor agregado pelo processo formativo oferecido pelo curso de Graduação; d) percepções dos estudantes sobre a organização didático-pedagógica, as oportunidades de ampliação da formação acadêmica e profissional, infraestrutura e instalações físicas.

No Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE 2015), o último que os Cursos de Direito participaram, o Curso de Graduação em Direito Diurno da FADIR/UFMS recebeu nota 5, nota máxima, e o Curso Noturno recebeu nota 4. Em relação às notas, foram 3 para o Curso Diurno e 2 atingiu a nota 2.

Atualmente, a FADIR oferece o Curso de Especialização de Gestão Judiciária, em convênio com o Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul, no qual todos os alunos são servidores do referido tribunal e os docentes ministrantes recebem bolsa, sendo que a carga horária ministrada não faz parte do cômputo previsto na Resolução 137, de 03 de dezembro de 2015, do Conselho Diretor da UFMS.

O Programa de Mestrado Acadêmico em Direito está implantado desde o início de 2016, sendo reconhecido pela Portaria do MEC n.º - 919, de 18 de agosto de 2016, constituindo-se como um mecanismo de fortalecimento do Ensino, da Pesquisa e da Extensão da Faculdade de Direito, vindo para suprir a carência de um Programa de Mestrado em Direito na região, voltado ao estudo e à aplicação do Direito às peculiaridades regionais do Estado de Mato Grosso do Sul - MS.

Em 2017, foi assinado convênio com a USP para o oferecimento do Doutorado Interinstitucional (DINTER) em Direito - USP/UFMS, pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (USP) - entidade promotora, em parceria com a Faculdade de Direito da UFMS - entidade receptora, com 25 matriculados, dentre eles, 3 docentes da FADIR.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Embasadas no referencial teórico apresentado, as análises desse estudo foram limitadas à perspectiva do ensino, no curso de Graduação em Direito da FADIR. Ademais, em função da abordagem disciplinar do estudo, não foram discutidas as questões relacionadas à pesquisa e extensão, apesar de abordados nos quadros relativos às informações docentes.

Portanto, o material apresentado delimitou os eixos temáticos definidos que contemplam todas as disciplinas da FADIR/UFMS, denominada competências necessárias. Assim, cada um desses tópicos foi analisado individualmente de acordo com as ofertas de disciplinas do curso.

A seguir, encontram-se evidenciados no Apêndice 1, o Mapa de Competências Docentes, da Faculdade de Direito da, Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, aprovado pela Resolução n.º 187 - CF/FADIR, de 19 de novembro 2018, as análises individuais entre as disciplinas ofertadas pelo Curso de Graduação em Direito da FADIR, o diurno e o noturno, a carga horária disponível de professores para a Graduação.

Como se pode observar no Mapa de Competências Docentes da FADIR/UFMS, as áreas mais carentes de docentes são relativas às disciplinas complementares, as quais não necessitam que o docente seja formado em Direito, pois são as disciplinas denominadas propedêuticas ou disciplinas de formação que os docentes podem ser fornecidos por outras os cursos das demais Unidades Administrativas Setoriais da UFMS. Da mesma forma que acontece quando a FADIR disponibiliza seus docentes para ministrar as disciplinas que requerem as competências necessárias dos docentes de Direito.

Os únicos Eixos com déficit de carga horária docente são Direito Público III e Direito Público IV, que apresentam disciplinas do Ramo do Direito Penal e Direito Tributário, respectivamente, de acordo com quadro de docentes efetivos da FADIR tem em seus quadros docentes efetivos com as competências necessárias para ministrá-las e foi observado também no currículo disponível na Plataforma Lattes na área de formação dos docentes.

Observa-se que nos Editais dos dois últimos concursos para docente da FADIR, realizados em 2017 e 2018, além da exigência da área, também destinaram as disciplinas a serem ministradas pelo docente, exigiam que o candidato possuísse o título de Doutor em Direito. Mas os mesmos Editais previram também que o candidato, após investidura no cargo,

poderá atuar, conforme designação da unidade de lotação, em diversas disciplinas oferecidas e não somente naquelas da área do concurso, facilitando assim a elaboração da lista de ofertas da unidade, pois baseado na formação acadêmica do docente e na sua experiência profissional, o mesmo poderá ministrar outras disciplinas, não se limitando àquela constante do edital do concurso de admissão.

Constatou-se também que há disciplinas com a carga horária de 34 horas/aula que são sequenciais e que se fossem agrupadas em uma nova disciplina com 68 horas/aulas contribuiriam para melhor eficiência na elaboração da lista de ofertas e melhor aproveitamento do quadro docente da FADIR, como por exemplo, Direito Processual do Trabalho I, com 34 h/a e Direito Processual do Trabalho II, que poderiam formar uma única disciplina: Direito Processual do Trabalho, com 68 h/a.

O mesmo procedimento poderia ser adotado nas disciplinas de Direito Constitucional, Direito Penal, Direito Processual Constitucional, Direito Previdenciário, Direito do Consumidor, Antropologia e Sociologia Jurídica e Psicologia Forense, pois se percebe que, em alguns casos, são alocados dois docentes diferentes para ministrar essas disciplinas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Trabalho de Conclusão Final (TCF) teve como intuito sugerir o mapeamento das competências necessárias e disponíveis das disciplinas e dos docentes do Curso de Graduação em Direito, duas turmas, da Faculdade de Direito da Fundação Universidade Federal do Mato Grosso do Sul.

Fundamentou-se como pesquisa bibliográfica e documental, nos quais foram pesquisados documentos referentes aos docentes e às disciplinas ofertadas pelo referido curso de Graduação. Dentre os documentos: as listas de ofertas; os Editais dos concursos para docentes; as informações da plataforma Lattes referentes aos docentes; e o Projeto Pedagógico de Curso. A referida documentação foi amplamente analisada e estudada para que fossem elencadas as competências necessárias e às disponíveis do referido curso de Graduação.

Para levantar as competências, tanto necessárias como disponíveis, foi feito estudo sobre os ramos do Direito, em obras que versam sobre a Introdução ao Estudo do Direito, de autores que fazem parte da bibliografia do Plano de Ensino da disciplina que tem o mesmo nome. Feito o estudo as disciplinas foram divididas em 4 eixos: Formação Fundamental; Direito Público, Direito Privado e Complementar.

Pelo estudo, constata-se que todos os docentes possuem condições de ministrar as disciplinas da Formação Fundamental, por serem matérias introdutórias ao curso de Graduação em Direito.

Também se chegou à conclusão de que nas competências existentes, inerentes às disciplinas dos ramos do Direito Público e do Direito Privado, há um superávit de 3 docentes, de acordo com a distribuição dos docentes pelas competências disponíveis em comparação com as competências necessárias.

As disciplinas do Eixo Complementar, que não são de competências específicas dos docentes da FADIR, chamadas disciplinas propedêuticas, que totalizam 38 horas aulas semanais podem ser ministradas por docentes de outras Unidades Setoriais Administrativas, como por exemplo: A Faculdade de Ciências Humanas pode ofertar as disciplinas: Antropologia e Sociologia Jurídica, Ciência Política e TG do Estado, Filosofia, Filosofia Jurídica e Ética, História do Direito, Psicologia Forense; A Faculdade de Medicina poderá

ofertar a disciplina de Medicina Legal e a Escola de Administração e Negócios poderá ministrar a disciplina de Economia Política.

Uma vez verificada a problemática, considera-se que implicaria favoravelmente na aplicação do mapeamento das competências docentes na Faculdade de Direito, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - FADIR/UFMS.

Respondendo à questão-problema desta pesquisa: De que forma o atual processo de alocação docente maximiza (ou não) a eficiência organizacional da FADIR?

Pode-se afirmar que a FADIR não maximiza com eficiência o processo de alocação de professores, pois há um superávit de 3 docentes nas disciplinas de competências do Direito e um déficit de pelo menos 3 docentes das disciplinas propedêuticas. Pode-se resolver a situação, inclusive de carga horária docente, ofertando as disciplinas que exigem as competências dos ramos do Direito em outras unidades da UFMS, que têm em seus PPC disciplinas com as referidas competências. Por outro lado, utilizar-se de docentes de outras unidades para as disciplinas que não possuem competências do Direito.

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho, identificaram-se questões correlatas que permitiriam o desenvolvimento de pesquisas sobre a cultura organizacional da FADIR em seus setores. Com isso, este trabalho também poderá se desdobrar, futuramente, e o estudo sobre mapeamento de competências poderá aplicado em outras unidades setoriais da UFMS e empregado também nos Cursos de Pós-Graduação e nos setores administrativos.

Ainda, é possível desenvolver um trabalho que, no futuro, analise os impactos da aplicação da gestão por competências em todo o processo acadêmico e pedagógico, não só na competência dos docentes. Cabe ressaltar, também, que o objetivo principal desta pesquisa se concentra na melhoria dos sistemas de gestão da Faculdade de Direito da UFMS, com ênfase principal nos docentes que atuam em seu curso de Graduação.

A estrutura metodológica, aqui utilizada, permite que a construção da pesquisa esteja também voltada para tratar dos sistemas de Ensino, Pesquisa e Extensão, em especial no que cerne à interdisciplinaridade das competências docentes. Dessa forma, apesar de, neste momento, abordarmos a área de gestão, em ocasião posterior, há a possibilidade de realizarmos pesquisas sobre as demais áreas citadas, acompanhando como a Gestão por Competências seria capaz de trazer melhorias no Ensino da Pós-Graduação, nas produções científicas e no trabalho de Extensão da Unidade.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 10, 1997.

ALBUQUERQUE, B. L. et al. Gestão de resíduos sólidos na Universidade Federal de Santa Catarina: os programas desenvolvidos pela Coordenadoria de Gestão Ambiental. In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA DEL SUR, 10., 2010, Mar del Plata. **Anais...** Mar del Plata, 2010.

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006.

ASSEN, M. V.; BERG, G. V. D.; PIETERSMA, P. **Modelos de gestão estratégica**: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. **Estratégia**: da visão à ação. São Paulo: Atlas, 2011.

BARROSO, L. R. Fundamentos teóricos e filosóficos do novo Direito Constitucional brasileiro (Pós-Modernidade, Teoria Crítica e Pós-Positivismo). In: _____. (Org.). **A nova interpretação constitucional**: ponderação direitos fundamentais e relações privadas. São Paulo: Renovar, 2003.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BERGUE, S. T.; CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J. **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais**: a contribuição da aprendizagem gerencial. 2001. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

_____. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, 2004.

BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em Educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. 12. ed. Porto: Porto, 2003.

BOHLANDER, G.; SNELL, S; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOTERF, L. G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.

_____. GUIMARÃES, T. A. Gestão por competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

_____. Decreto n.º 11.784, de 22 de setembro de 2008. Reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo. **Lex**: Diário Oficial da União. Brasília, 2008. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2008/lei-11784-22-setembro-2008-581033-normaatualizada-pl.pdf>>. Acesso em: 2 nov. 2018.

_____. Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa. **Lex**: Diário Oficial da União. Brasília, 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: 2 nov. 2018.

_____. Decreto n.º 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 jun. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm> Acesso em: 2 nov. 2018.

_____. Decreto n.º 5.824, de 29 de junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 jun. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5824.htm> Acesso em: 2 nov. 2018.

_____. Lei n.º 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 jan. 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm>. Acesso em: 2 nov. 2018.

_____. Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 dez. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm>. Acesso em: 2 nov. 2018.

_____. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES n.º 9, de 29 de setembro de 2004. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Graduação em Direito e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 01 out. 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces09_04.pdf>. Acesso em: 20 out. 2014.

_____. Ministério da Educação. Serviço Público Federal. Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Instrução de Serviço n.º 45, de 26 de julho de 2016. Constituiu Comissão para acompanhar a execução do TFC do PROFIAP. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 jul. 2016. Disponível em: <<https://bse.ufms.br/bse/publicacao?id=254978>>. Acesso em: 20 out. 2014.

_____. Fundação CAPES. **Tabela de Áreas do Conhecimento**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/instrumentos-de-apoio/tabela-de-areas-do-conhecimento-avaliacao>>. Acesso em: 15 out. 2018.

_____. Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Lex: Diário Oficial da União**. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 20 out. 2014.

_____. Decreto n.º 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. **Lex: Diário Oficial da União**. Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 06 nov. 2010.

_____. Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídicos dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 dez. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm>. Acesso em: 20 out. 2014.

_____. Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 21 jun. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm>. Acesso em: 20 out. 2014.

_____. Lei n.º 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 17 jul. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Leis/2002/L10520.htm>. Acesso em: 20 out. 2014.

_____. Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: <www.planalto.gov.br/legisla.htm>. Acesso em: 20 out. 2014.

_____. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF: **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública 250 PONTOS** - Ciclo 2007. Brasília: MP, GESPÚBLICA, SEGES, 2007. Disponível em:

<https://www.sefaz.mt.gov.br/portal/Tributario/GESPUBLICA/01_Instrumento_250pontos_2007.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2007.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2011.

CARBONE, P. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual do direito administrativo**. 21. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES). Tabelas de Áreas de Conhecimento/Avaliação. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/instrumentos-de-apoio/tabela-de-areas-do-conhecimento-avaliacao>>. Acessado em: dez. 2017.

COPE - Code of Conduct and Best Practice Guidelines for Journal Editors. Code of Conduct, (2011). Disponível em: <<https://publicationethics.org/files/u7141/1999pdf13.pdf>>. Acessado em: mar. 2018.

CORADINI, M. T. Política de incentivo à capacitação para os servidores técnico-administrativos em Educação da UFSM/RS. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/7.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, R. S. T. **Introdução ao Estudo do Direito**. Campinas: Alínea, 2008.

DI PIETRO, M. S. Z. **Temas Polêmicos sobre Licitação e Contrato**. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 1998.

_____. **Direito administrativo**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DINIZ, M. H. **Compêndio de introdução à ciência do Direito**. 25. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

DUARTE, M.; FERREIRA, S. A.; LOPES, S. P. A gestão por competência como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnicos administrativos da UFT. **APGS - Administração Pública e Gestão Social**, v. 1, p. 1-20, 2009.

DUTRA, J. C. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

_____. **Competências, conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

_____.; FLEURY, M. T.L.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2009.

_____.; HIPÓLITO, J. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

EINSENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, out. 1989.

FERNANDES, B. H. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FERREIRA, A. R. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 14., Salvador, **Anais...** Salvador: GESPÚBLICA, 2009.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. (Coord.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, p. 183-196, 2001.

FONSECA, L. R. et al. Empoderamento e competências individuais e grupais: a criação de ambiente organizacional favorável à inovação. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: Anpad, 2011.

GIACOMINI, C. H.; GOTTEMS, C. L.; SKROBOT, L. C. Gestão compartilhada na Secretaria de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Curitiba. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 216-229, nov./dez. 2001.

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

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

_____. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **GESTÃO. Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, 2005.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOODE, W. J; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.

GRILLO, A. N. Política de recursos humanos nas universidades federais brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 14., 1990, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ENANPAD, 1990.

JESUS-LOPES, José Carlos. **Metodologia Científica**: elementos constituintes dos métodos de pesquisas científicas. Material de aula das disciplinas Metodologia Científica e Seminários II, elencadas ao Curso de Mestrado Profissional em Eficiência Energética e Sustentabilidade, da Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Urbanismo e Geografia, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (PPGES/FAENG/UFMS). Campo Grande (MS), set, 2017.

_____. **Tipos de Ilustrações e seus elementos constituintes**. Material de aula das disciplinas Metodologia Científica e Seminários II, elencadas ao Curso de Mestrado Profissional em Eficiência Energética e Sustentabilidade, da Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Urbanismo e Geografia, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (PPGES/FAENG/UFMS). Campo Grande (MS), out, 2018.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LOPES, T. V. M. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MALBERG, R. C. **Contribution à la théorie générale de l'état** Paris: Librairie de la Société du Recueil Sirey, 1920.

MARINELA, F. **Direito Administrativo**. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

MARQUES, S. M. **Processo de capacitação continuada**: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MCCLELLAND, D. C. Testing for Competence rather than Intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MEDAUAR, O. **Direito administrativo moderno**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MONTORO, A. F. **Introdução à Ciência do Direito**. 26. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.

MORAES, P. R. **Gestão por competências na administração pública federal**. 2012. Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2012.

NISEMBAUM, H. A **competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

NUNES, R. **Manual de Introdução ao Estudo do Direito**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

PARRY, S.B. The quest for competencies. **Training**, v. 33, n. 7, p. 48-54, jul. 1996.

PEREIRA, C. F. O. **Reforma administrativa**: estado, o serviço público e o servidor. 2. ed. Brasília: Brasília Jurídica, 1998.

PETRUCCI, V.; SCHWARZ, L. (Org.). **Administração Pública**: a reforma de 1995 - ensaios sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI. Brasília: ENAP, 1999.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005.

PONTES, B. R. **Planejamento recrutamento e seleção de pessoal**. 5. ed. São Paulo: LTR, 2008.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RIBEIRO, L. M. P. As reformas da administração pública brasileira: uma contextualização do seu cenário, dos entraves e das novas perspectivas. Rio de Janeiro-RJ. 2013. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROCHA-PINTO, S. R. et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

RUAS, R. et al. O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

RUZZARIN, R. et al. **Gestão por competências**: indo além da teoria. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SÁ-SILVA, J. R. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v.1, n. 1, jul. 2009.

SALLES, C. A. C. **Gestão de Pessoas versus Gestão Pública**. 2007. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Salario_Beneficio/Artigo/4638/gestao-de-pessoas-versus-gestao-publica.html>. Acesso em: 18 jun. 2017.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

SILVA, J. A. **Curso de Direito Constitucional**. 31. ed. São Paulo. Malheiros, 2008.

SOUZA, C. R. **Gestão baseada em competências por órgãos e entidades públicas do Rio de Janeiro**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração)-Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

SOUZA, I. M. **Gestão das universidades brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia do Conhecimento)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

TEPEDINO, G. Premissas metodológicas para a constitucionalização do Direito Civil. **Revista do Direito do Estado**, Ano 1, n. 2, p. 37-53, abr./jun. 2006.

TORRES, A. A. L. Mapeamento de competências: ferramenta para a comunicação e a divulgação científica. **TransInformação**, Campinas, v. 24, n. 3, p. 191-205, set./dez., 2012.

TRISTÃO, G. O papel das fundações na modernização das universidades federais. In: V CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA, 5., Santo Domingo. **Anais...** Santo Domingo: UNPAN, 2000.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa em Educação**. São Paulo: Altas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Resolução n.º 78, de 22 de setembro de 2011**. Coun. Aprova o Regimento Geral da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

_____. **Histórico da UFMS**. 2016. Disponível em: <<https://www.ufms.br/universidade/historico/>>. Acesso em: 18 set. 2018.

_____. **Reconhecimento do Curso de Direito da UFMS pela Portaria do MEC n.º 436, de 15 de fevereiro de 2002**. Colegiado de Curso de Direito/FADIR. Disponível em: <<https://fadir.ufms.br/historia/>>. Acesso em: 17 set. 2018.

_____. **Resolução n.º 10, de 03 de maio de 2001**. Colegiado de Curso de Direito/FADIR.. Disponível em: <<https://fadir.ufms.br/historia/>>. Acesso em: 17 set. 2018.

_____. **Resolução n.º 30, de 11 de abril de 2017.** Colegiado de Curso de Direito/FADIR. Publicado no Boletim de Serviços da UFMS, n.º 6523, de 17 de abril de 2017.

_____. **Resolução n.º 60, de 22 de dezembro de 1995.** Colegiado de Curso de Direito/FADIR. Disponível em: <<https://fadir.ufms.br/historia/>>. Acesso em: 17 set.2018.

_____. **Resolução n.º 276, de 15 de dezembro de 2017.** Conselho Diretor/UFMS. Publicado no Boletim de Serviços da UFMS, n.º 6697, de 27 de dezembro de 2017.

_____. **Resolução n.º 76, de 09 de julho de 2018.** Colegiado de Curso de Direito/FADIR. Publicado no Boletim de Serviços da UFMS, n.º 6523, de 17 de abril de 2017.

_____. **Resolução n.º 9, de 30 de janeiro de 2018.** Publicada no BSE n.º 6729, de 14 de fevereiro de 2018, p. 351-352, complementada pela Resolução n.º 24, de 26 de fevereiro de 2018, publicada no BSE n.º 6740, p. 71.

_____. **Resolução n.º 56, de 5 de junho de 2018,** publicada no BSE n.º 6813, de 15 de junho de 2018, p. 44-45, complementada pela Resolução n.º 49, de 18 de junho de 2018, publicada no BSE n.º 6815, p. 95, alterada e complementada por meio da Resolução n.º 62, de 5 de julho de 2018, publicada no BSE n.º 6829, p. 75, complementada por meio da Resolução n.º 87, de 20 de setembro de 2018, publicada no BSE n.º 6884, p. 169.

_____. **Resolução n.º 20, de 19 de fevereiro de 2018.** Aprova a lista de ofertas para 2018/1, do curso de Graduação em Direito da FADIR. Disponível em: <<https://bse.ufms.br/bse/publicacao?id=310180>>. Acesso em: 20 out. 2018.

_____. **Resolução n.º 96, de 28 de junho de 2018.** Aprova a lista de ofertas para 2018/2, do curso de Graduação em Direito da FADIR. Disponível em: <<https://bse.ufms.br/bse/publicacao?id=324222>>. Acesso em: 20 out. 2018.

_____. **Resolução n.º 121, de 26 de maio de 2011.** Aprova o Projeto Pedagógico do curso de Direito da Faculdade de Direito.

_____. **Resolução n.º 187, de 19 de novembro de 2018.** Aprova o Mapa de Competências Docentes da Faculdade de Direito. Disponível em: <<https://bse.ufms.br/bse/publicacao?id=331545>>. Acesso em: 19 nov. 2018.

_____. **Resolução n.º 201, de 05 de outubro de 2016.** Aprova o mapeamento de competências docentes da Escola de Administração e Negócios. Disponível em: <<https://bse.ufms.br/bse/publicacao?id=261882>>. Acesso em: 20 out. 2018.

_____. **Resolução n.º 486, de 15 de outubro de 2015.** Altera o Art. 2.º e o item 5 - Currículo do projeto pedagógico do curso de Direito da Faculdade de Direito. Disponível em: <<https://bse.ufms.br/bse/publicacao?id=229329>>. Acesso em: 20 out. 2018.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VENOSA, S. S. **Introdução ao Estudo do Direito:** primeiras linhas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, F. P. **Gestão, baseada nas competências, na ótica dos gestores, funcionários e clientes, na empresa de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia:** Emater, RO. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ZARIFIAN, P. **Objectifcompétence.** Paris: Liaisons, 1999.

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

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