

COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS EM ORGANIZAÇÕES DE ENSINO SUPERIOR¹

Carina Rejane Pavão Garcia²

Janaina Marchi³

RESUMO

Este é um estudo na área de Gestão de Pessoas, com foco em competências transversais observadas no contexto do trabalho em organizações de ensino superior. No mundo globalizado, as profissões têm um grande valor social. O que varia são as formas de atuação e a natureza qualitativa dos serviços perante as necessidades humanas. Assim, é imprescindível, em toda e qualquer profissão, refletir acerca das habilidades pessoais e interpessoais de trabalhadores inseridos em organizações de ensino superior. O objetivo nesta pesquisa é identificar e refletir sobre como a literatura da área de Gestão de Pessoas tem abordado a relação entre habilidades skills de trabalhadores em organizações de ensino superior. O referido estudo tem enfoque qualitativo, bibliográfico e de caráter descritivo. Entre os principais resultados encontrados, viu-se que no contexto geral apresentado nos resumos, em nível, sobretudo, de metodologia, resultados e conclusão, os textos apresentaram suas análises focando em competências no âmbito discente nas organizações superiores, trazendo estes, como principal foco para a atenção e formação profissional voltadas ao desenvolvimento de competências transversais. Não se encontrou, por sua vez, trabalhos que abordassem a importância do desenvolvimento destas competências a nível técnico administrativo e demais trabalhadores nestas organizações, o que demonstra uma lacuna a ser explorada na área.

PALAVRAS-CHAVE: competências transversais; gestão de pessoas; organizações; ensino superior.

1. INTRODUÇÃO

Este é um estudo na área de Gestão de Pessoas, com foco em habilidades comportamentais observadas no contexto do trabalho em organizações de ensino superior. No mundo globalizado, as profissões têm um grande valor social. O que varia são as formas de atuação e a natureza qualitativa dos serviços perante as necessidades humanas. Assim, é imprescindível, em toda e qualquer profissão, refletir acerca das habilidades pessoais e interpessoais de trabalhadores inseridos em organizações de ensino superior. Segundo

¹ Trabalho Final de Graduação – Curso de Gestão de Recursos Humanos – Universidade Franciscana

² Acadêmico do Curso de Gestão de Recursos Humanos – Universidade Franciscana

³ Mestra. Professora Orientadora

Moscovici (2007, p. 36), “competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação”. Em outras palavras, eficazmente quer dizer que a maneira pela qual um gerente, um advogado e um médico faz perguntas aos seus clientes tendo ou não estabelecido um clima psicológico favorável e uma relação de confiança, pode influenciar as informações que recebe.

Nos dias atuais, o conhecimento humano avilta exponencialmente. Dessa forma, a capacidade de aprender, criticar, desenvolver novos conhecimentos e de compartilhar o que se sabe com outras pessoas é relevante. O sucesso profissional se dá por meio do desenvolvimento das habilidades de adquirir novos conhecimentos, consolidar esses conhecimentos adquiridos e de compartilhar esses conhecimentos com outras pessoas. As organizações estão contratando colaboradores adeptos de conhecimentos, de capacidade técnica, os hard skills, mas os promovem e os demitem com base em suas habilidades de soft skills. Martins define hard skills e soft skills da seguinte forma:

os hard skills são as competências técnicas ensinadas na escola e podem ser adquiridas por meio de treinamento e estudo. Os soft skills, por sua vez, são algumas atitudes e habilidades comportamentais inatas ou aperfeiçoadas por cada pessoa, e não ensinadas nas escolas (2017, p. 8).

Em outros termos, as habilidades técnicas são conhecimentos científicos adquiridos na escola e os soft skills são caracterizados pelo caráter de cada ser humano aperfeiçoado por cada pessoa mediante valores, princípios e crenças. Nesse sentido, as empresas optam por colaboradores com habilidade de aprender rápido e de se expressar melhor, para, assim, compartilhar seus planos com colegas de trabalho e clientes. Então, é importante para as instituições de ensino superior, que os colaboradores tenham habilidades skills, pois elas são relevantes para o desenvolvimento pessoal e intelectual dos colaboradores e também da organização. Desse modo, o objetivo da pesquisa é *identificar e refletir sobre como a literatura da área de Gestão de Pessoas tem abordado a relação entre habilidades skills de trabalhadores em organizações de ensino superior.*

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são abordados de forma fundamentada, os principais conceitos teóricos referentes a esta pesquisa, a saber: competências e habilidades: diferenciação dos termos; competências transversais no ambiente das organizações.

2.1 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES: DIFERENCIAÇÃO DOS TERMOS

Neste capítulo, aborda-se o que os textos: *Mapeamento das competências transversais: autopercepção dos alunos de Gestão Empresarial em uma Instituição de Ensino Superior Tecnológica*; *Autopercepção de competências transversais de trabalho em universitários: construção de um instrumento*; *Competências transversais e Desempenho empresarial: uma análise conceitual comparativa* apresentam como definições de competências e de habilidades. Assim, faz-se importante destacar que a pesquisa em si no âmbito da educação profissional não basear-se-á apenas em transmitir conhecimento teórico ou técnico, mas sim estudar competências genéricas, relacionadas ao mundo do trabalho, assim, denominadas competências transversais (hard skills e soft skills). Garcia *et al.* (2017), sobre competência, referem que

a noção de competência vem se transformando ao longo do tempo, permitindo encontrar diferentes interpretações para o mesmo termo. Por esse motivo, definir o conceito de competência é uma tarefa complexa, porém de suma importância, dada a sua relevância em diversos contextos da vida real (2017, p. 179).

Em outras palavras, o termo competência tem relevância em diversos contextos da vida real, uma vez que competências humanas podem ser vistas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações. Nesse sentido, as referidas autoras nos informam no artigo que apesar de várias abordagens diferentes com relação ao conceito, grande parte dos autores concorda com a ideia de que competência refere-se à aprendizagem e ao desenvolvimento adquiridos na realização adequada e observável de um determinado tipo de atividade ou tarefa.

Somando à isso, Silva *et al.* (2012) enfatizam que a competência técnica é apoiada na maioria das vezes, em outras competências, mais genéricas, relacionadas ao mundo do trabalho. Desse modo, tais competências denominadas transversais entendidas como atitudes, capacidades e habilidades contribuem para a atuação de todo e qualquer indivíduo em diferentes situações no ambiente de trabalho e podem ser transferíveis de um contexto para o outro ao longo da vida.

Indo de encontro a esse pensamento, Moura *et al.* (2015) destacam que as competências transversais são descritas usando termos associados com traços de personalidade como otimismo, responsabilidade, senso de humor, integridade e habilidades que podem ser praticadas no dia a dia, ou seja, como a empatia, o trabalho em equipe, a comunicação, a

negociação, o equilíbrio emocional e a capacidade de ensinar.

A partir do exposto, pode-se concluir que Garcia *et al.* (2017), Moura *et al.* (2015) e Silva *et al.* (2012), ao abordarem em suas pesquisas conceitos sobre competências e habilidades, descrevem as diferenciações e o aprofundamento dos referidos termos semelhantes, porém Moura *et al.* (2015) enfatizam competências e habilidades relacionadas a traços de personalidade como otimismo, responsabilidade, senso de humor, integridade.

2.2 COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS NO AMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES

Moura *et al.* (2015), sobre competências e habilidades, informam que

competências transversais ou soft skills são atitudes comportamentais inatas ou aperfeiçoadas por cada pessoa e estão relacionadas com a inteligência emocional, com as habilidades mentais de cada ser humano e determinam a capacidade de gestão e de relacionamento interpessoal, diferenciando de forma positiva um profissional dos seus colegas no ambiente de trabalho (2015, p. 255).

Em outros termos, cada ser humano é caracterizado através de atitudes comportamentais inatas relacionadas com a inteligência emocional com as habilidades mentais que determinam o relacionamento pessoal e interpessoal de cada ser.

Tien *et al.* (2003 apud SILVA, 2008) apresenta como características das competências transversais:

- Multifuncionalidade: são necessárias em diferentes facetas da vida, tais como família, vida social, profissional.
- Transferibilidade: não são usadas apenas na escola, na sociedade ou no mundo do trabalho, mas também na vida pessoal, no desenvolvimento da carreira, na aprendizagem ao longo da vida, dentre outros.
- Baseadas na cognição: a sua construção envolve reflexões individuais ativas e processos mentais que incluem o pensamento crítico, resolução de problemas, criatividade, inovação.
- Multidimensionalidade: são compostas por diferentes clusters de competências, tais como cognitivo, interpessoal, empresarial, preparação para o trabalho.
- Aprendizagem: são aprendidas no âmbito de um processo on-going através de diferentes contextos, tais como escola, redes sociais, contextos de trabalho.
- Abrangência: são mais abrangentes do que o conhecimento, sendo explanações e aplicações desse mesmo conhecimento.

Moura *et al.* (2015), no seu artigo, enfatiza a pesquisa dentre as diversas competências

transversais citadas, em três delas consideradas extremamente importantes para um melhor desempenho empresarial: o trabalho em Equipe; Inteligência Emocional e Resiliência. Desse modo, o trabalho em uma organização supera expectativas trazendo um desenvolvimento enriquecedor para o colaborador e sucesso empresarial.

3. METODOLOGIA

Lakatos *et al.* (2010), sobre metodologia, colocam que

todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos; em contrapartida, nem todos os ramos de estudo que empregam estes métodos são ciências. Dessas afirmações podemos concluir que a utilização de métodos científicos não é da alçada exclusiva da ciência, mas não há ciência sem o emprego de métodos científicos. Assim, o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (p. 65).

Em outras palavras, as referidas autoras, informam que nem todos os ramos de estudo que empregam esses métodos são ciências. Dessa maneira, pode-se dizer que a ciência esta relacionada a uma sistematização de conhecimentos, um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos que se deseja estudar.

O referido estudo tem enfoque qualitativo, bibliográfico e de caráter descritivo. Assim, Lakatos *et al.* (2017), em relação ao enfoque qualitativo, referem que

o problema não sai da cabeça do pesquisador, mas é resultado da imersão do pesquisador na vida e no contexto da população pesquisada; o problema é estabelecido pelos sujeitos da pesquisa; não é constituído aprioristicamente, mas apenas depois do reconhecimento das informações das pessoas e dos grupos envolvidos. Ele é formado dinamicamente. [...] não há preocupação com a neutralidade científica; antes, o pesquisador entende que a compreensão dos fatos se dá com sua conduta participante; será fruto de sua participação e interação com os sujeitos da pesquisa. Ele busca apreender o significado social que os pesquisados atribuem aos fatos, aos problemas que vivenciam. Os pesquisados, por sua vez, são vistos como sujeitos capazes de produzir conhecimentos e de intervir em sua solução. Em relação à revisão da literatura, [...], no qualitativo ela tem papel secundário, embora seja justificativa para a formulação e necessidade do estudo. Em relação à coleta de dados, [...], no qualitativo, os dados vão surgindo com o desenrolar da pesquisa e o número de casos é relativamente pequeno. A análise dos dados [...]; no qualitativo, temos análise de textos e material audiovisual, descrição e análise de temas e significado profundo dos resultados. O relatório de resultados [...], no qualitativo é emergente e flexível, reflexivo e aberto à aceitação de tendências (p. 296-297).

Em outras palavras, a pesquisa qualitativa se atém na exploração, descrição e entendimento do problema. Nesse sentido, a abordagem qualitativa parte do fundamento de que

há uma relação eficaz entre o mundo real e o sujeito, ou seja, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo inseparável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito.

Com base no estudo bibliográfico, Lakatos *et al.* (2010) concretizam que a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, até meios de comunicação oral: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Desse modo, tem por finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas. Dessa forma, a pesquisa bibliográfica propicia a análise de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Com embasamento no estudo descritivo, Lakatos *et al.* (2017) referem que esse estudo objetiva descrever as características de uma população, ou identificar relações entre variáveis. Assim, são comuns os estudos que investigam características de um grupo, considerando idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível socioeconômico. Faz-se relevante também, os estudos descritivos que se ocupam do nível de criminalidade de determinada comunidade, do atendimento dos serviços públicos de saúde, segurança, direitos humanos, pesquisas sobre preferência política.

3.1 PLANO DE COLETA DE DADOS

A plataforma intitulada SciELO, conhecida como Biblioteca Eletrônica Científica Online (do inglês Scientific Electronic Library Online – SciELO) é uma biblioteca digital de livre acesso e modelo cooperativo de publicação digital de periódicos científicos brasileiros, resultado de um projeto de pesquisa da Fundação de Amparo à Pesquisa de São Paulo (FAPESP), em parceria com a Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde (Bireme). A partir de 2002 conta com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

O Projeto tem por objetivo o desenvolvimento de uma metodologia comum para a preparação, armazenamento, disseminação e avaliação da produção científica em formato eletrônico. Com o avanço das atividades do projeto, novos títulos de periódicos estão sendo incorporados à coleção da biblioteca. Participam atualmente, na rede SciELO os seguintes países: África do Sul, Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Espanha, México, Peru, Portugal, Uruguai, Venezuela; preparam a participação: Equador e Paraguai.

Assim, o referido repositório foi escolhido por ser específico, amplo e por ter acesso a todos os artigos pesquisados conveniados com a Capes.

A seguir, consta quadro com os descritores:

Descritores:
Gestão de pessoas x Competências transversais x Instituições de ensino superior
Gestão de pessoas x Competências transversais
Gestão de pessoas x Instituições de ensino superior
Competências transversais x Instituições de ensino superior

Quadro 1: Descritores da pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora

Para a coleta de dados, será, portanto, utilizada a plataforma Scielo. Serão selecionados artigos, publicados nos últimos quatro anos (2017, 2018, 2019, 2020), sendo que o total de artigos buscados consistirá em um total de quatro artigos (um por ano), e a busca se dará, portanto, seguindo o quadro de descritores apresentados acima.

3.2 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A seguir quadro com os itens a analisar.

Critérios para análise dos artigos
Título do artigo
Revista em que o artigo foi publicado
Data de publicação
Autores
Área do conhecimento
Conjunto de descritores utilizado
Objetivo do artigo
Resumo do artigo

Quadro 2: Critérios para análise dos artigos
Fonte: Elaborado pela autora

Na análise, portanto, o intuito é demonstrar os dados bibliométricos do artigo, como visto, mas também, ao se abordar o resumo do artigo, a análise se concentrará em compreender como o texto do documento, se relaciona com o objetivo deste trabalho, que consiste em: *identificar e refletir sobre como a literatura da área de Gestão de pessoas tem abordado a relação entre*

habilidades skills de trabalhadores em organizações de ensino superior.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa, tanto em nível bibliométrico como em nível bibliográfico. Para esta seção, foram realizadas pesquisas e buscas na base de dados da Scielo, a partir dos critérios apresentados no capítulo 3 deste trabalho.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS BIBLIOMÉTRICOS DOS ARTIGOS

No quadro abaixo, abordar-se-á os dados bibliométricos coletados em artigos, publicados nos últimos quatro anos (2017, 2018, 2019, 2020). Assim, os resultados aqui abordados foram os seguintes:

Ano/Data publicação	Título	Revista	Autores	Área do conhecimento
2017	Abordagem de competências, desenvolvimento humano e educação superior	Psicologia: Teoria e Pesquisa	Claisy Maria Marinho Araujo, Leandro S. Almeida	Saúde
2018	Desenvolvimento de competências transversais na Universidade de Múrcia: fortalezas, fraquezas e propostas de melhora	Revista Digital de Pesquisa em Ensino Universitário	Natalia González Morga, Javier Pérez Cusó, Mirian Martínez Juárez	Educação
2019	O Desenvolvimento da competência transversal dos gestores de serviço de saúde	Revista de Saúde Pública	Roberto Gonzalez Duarte, Irene Kazumi Miura, Namie Okino Sawada, Marília Alves, Renata Petrin	Saúde
2020	O impacto das habilidades de pós-graduação no trabalho: o caso dos graduados da Universidad Veracruzana no México	CPU-e. Journal of Educational Research	Teresita de Jesús Méndez Rebolledo, Jordi Suriñach, Mario Miguel Ojeda Ramírez	Educação

Quadro 3: Dados Bibliométricos
Fonte: Elaborado pela autora

Os artigos pesquisados e selecionados para esta análise referenciam os anos de 2017 a 2020. Assim, as revistas os quais, esses estão vinculadas a universidades, relacionadas a área da educação e saúde. Os artigos relacionam-se a profissionais da área da educação (docentes, discentes, pesquisadores e a toda comunidade acadêmica) e também a área da saúde (psicologia).

Duas das revistas são nacionais e as outras duas internacionais. Estão disponíveis na

versão impressa e na versão *on-line*. Os(as) autores(as) são brasileiros(as) e internacionais (mexicanos, espanhóis) e têm titulação em doutorado. Os referidos artigos apresentam palavras relacionadas ao objetivo proposto da pesquisa no título dos trabalhos e, da mesma forma, coincidem com as palavras-chave deste trabalho (Competências Transversais; Gestão de pessoas; Organizações; Ensino Superior), o que já foi um mecanismo para a seleção dos textos.

De acordo com os textos pesquisados, nem todos os ramos de estudo que se dedicam ao estudo dos conceitos de competências são restritos às ciências sociais aplicadas. Dessa maneira, pode-se dizer que a ciência está relacionada a uma sistematização de conhecimentos, um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos que se deseja estudar. Além disso, apesar de várias abordagens diferentes com relação ao conceito de competência, grande parte dos autores concordam com a ideia de que competência refere-se à aprendizagem e ao desenvolvimento adquiridos na realização adequada e observável de um determinado tipo de atividade ou tarefa.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS ASPECTOS BIBLIOGRÁFICOS DOS ARTIGOS

No quadro abaixo, abordar-se-á os aspectos bibliográficos coletados em artigos, publicados nos anos de 2017, 2018, 2019 e 2020). Assim, os resultados aqui abordados foram os seguintes:

Ano/Data de publicação	Conjunto de descritores utilizado	Objetivo do artigo	Resumo do artigo
2017	Competências transversais x Instituições de ensino superior	Apresentar uma categorização de competências transversais e possibilidades para a sua avaliação.	Tendo como fundamento a psicologia do desenvolvimento humano, apresenta-se, neste artigo, uma ampliação conceitual à compreensão de competência. Esse é um termo polissêmico, com multiplicidade de concepções epistemológicas, éticas e ideológicas que imprimem complexidade aos processos formativos, especialmente em relação à formação pessoal e profissional na educação superior. Defende-se a noção de competência ancorada na mobilização intencional de diversos recursos próprios ao desenvolvimento humano: processos psicológicos, comportamentos, conhecimentos, afetos, crenças, habilidades, escolhas éticas e estéticas, que devem ser mobilizados pelo sujeito. A reflexão pode fundamentar uma

			atuação crítica de psicólogos e educadores para a mediação do desenvolvimento de competências dos atores do ensino superior.
2018	<p>Competências transversais x Instituições de ensino superior</p> <p>Gestão de pessoas x Competências transversais</p> <p>Gestão de pessoas x Instituições de ensino superior</p>	<p>Conhecer o desenvolvimento de competências transversais nas salas de aula da Universidade de Murcia a partir da percepção dos alunos do último ano da Licenciatura. Identificar os pontos fortes e fracos da formação em competências transversais por meio da visão dos alunos. Analisar as propostas de melhoria estabelecidas pelos alunos na formação em competências transversais.</p>	<p>O desenvolvimento de competências transversais no ensino superior reveste-se de especial interesse pela sua vinculação ao contexto sócio-laboral. A inclusão dessas competências no currículo universitário é irregular e complexa. Trabalho em equipe, interação social, compromisso ético-social e controle emocional são, entre outras, competências-chave dos profissionais de nosso tempo. Pretende-se, a partir deste trabalho, conhecer o grau de desenvolvimento destas quatro competências transversais e identificar os seus pontos fortes e fracos no seu processo formativo, para, por fim, analisar as propostas de melhoria apresentadas por 1.137 alunos finalistas dos cinco ramos do conhecimento. da Universidade de Murcia. O questionário CECTGRA é aplicado, cujas respostas são analisadas a partir de uma abordagem mista que alterna a utilização dos programas SPSS v23 e ATLAS.TI 7. Os resultados indicam a necessidade de melhorar o desenvolvimento de competências; o trabalho em equipe é o mais desenvolvido, estando no polo oposto, o controle emocional, encontrando diferenças significativas entre os ramos do conhecimento. Os pontos fortes identificados são agrupados em relação ao próprio aluno, o ambiente e a estrutura, e as fragilidades e propostas de melhoria em torno da instituição, do centro e da sala de aula.</p>
2019	Gestão de pessoas x Competências transversais x Instituições de ensino superior	<p>Problematizar as questões da saúde sob diferentes perspectivas teóricas. Analisar as questões da área da saúde a partir de diversos prismas não implica necessariamente no desenvolvimento de competências transversais. O desenvolvimento e a</p>	<p>Em seus projetos pedagógicos, os cursos de gestão de saúde privilegiam a multidisciplinaridade, interdisciplinaridade, integralidade e transversalidade, cujo principal mérito é problematizar as questões da saúde sob diferentes perspectivas teóricas. Analisar as questões da área da saúde a partir de diversos prismas não implica necessariamente o desenvolvimento de competências transversais. O desenvolvimento e a aplicação</p>

		aplicação dessas competências pressupõem ir além da integração entre conteúdos curriculares e entre teoria e prática.	dessas competências pressupõem ir além da integração entre conteúdos curriculares e entre teoria e prática. Dependem de como os conhecimentos serão articulados às mudanças nos níveis organizacional, setorial e institucional e da coevolução entre essas competências e essas mudanças. Entende-se que a atuação do gestor de serviços de saúde é efetivamente transversal quando: (i) atua nas fronteiras organizacionais, fomentando a interação entre as organizações e outros atores do sistema; (ii) provê (e recebe) <i>feedbacks</i> para esses (desses) atores; e (iii) esses <i>feedbacks</i> auxiliam os tomadores de decisão a empreender mudanças organizacionais, de modo a responder ao ambiente e a moldá-lo.
2020	Gestão de pessoas x Competências transversais x Instituições de ensino superior	O objetivo é consolidar, a partir do PNPC, um sistema de formação de capital humano para enfrentar os desafios da sociedade do conhecimento. Assim, nos últimos vinte anos houve um importante desenvolvimento da pós-graduação nacional, não só em termos quantitativos (número de programas e matrículas de alunos em mestrado e doutorado), mas também na diversificação das áreas de estudo, localizadas regionalmente.	Apresentamos uma análise das competências genéricas que os egressos declaram possuir: (1) antes de iniciar os estudos, (2) as que adquiriram durante os estudos e (3) as exigidas pelo desempenho no trabalho. Testes de hipóteses são realizados, modelos de regressão linear e modelos logísticos multinomiais são ajustados. Constatou-se que as competências mais adquiridas e mais aplicadas estão relacionadas à profissionalização, ao pensamento analítico, à liderança e às habilidades expositivas. Conclui-se que existem semelhanças entre os níveis em que os egressos alcançam as competências com a sua aplicação na área em que atuam. Mostra-se que existem competências altamente especializadas obtidas na pós-graduação (habilidades de comunicação, liderança e pesquisa).

Quadro 4: Aspectos bibliográficos
Fonte: Elaborado pela autora

Constatou-se que o conjunto de descritores aparece nos referidos artigos no título, nas palavras-chave e no artigo todo, como é possível verificar no seguinte trecho:

Nessa linha de novas configurações na educação superior, torna-se fundamental elaborar alternativas teórico-metodológicas de pesquisa que consigam evidenciar a forma de melhor articular teoria e prática nesse nível de ensino e de como desenvolver competências,

em especial as transversais, vinculadas às vivências dos estudantes em seus contextos acadêmicos de formação (MARINHO-ARAÚJO *et al.* 2017).

No que diz respeito aos objetivos dos artigos, percebeu-se da mesma forma, aproximação entre os descritores selecionados, como é possível perceber no trecho:

Conhecer o desenvolvimento de competências transversais nas salas de aula da Universidade de Murcia a partir da percepção dos alunos do último ano da Licenciatura (GONZALEZ MORGA *et al.* 2018).

Os resumos dos artigos, apresentam os resultados condizentes aos objetivos e que revelam adequação das propostas de pesquisa. Contudo, tanto a nível de objetivos e de resultados, verificou-se que os textos afastaram-se do objetivo principal deste artigo, que consistiu em focar o desenvolvimento de habilidades e competências no contexto de trabalhadores de Universidades.

Nesse sentido, não encontrou-se referência a esta proposta, nos artigos pesquisados. Sabe-se que as Universidades tem como propósito a formação de estudantes, tanto humana como profissional. E sabe-se que este público, está no centro das atenções do trabalho realizado nestas Instituições. Contudo, uma observação se faz importante: muito do trabalho realizado nas e pelas Universidades, está relacionado a atuação de servidores e técnicos-administrativos, responsáveis diretos pelo planejamento e execução de ações que impactam no processo de formação dos alunos.

Estes profissionais, ocupam papel estratégico e devem ser considerados como recursos formadores também, pois integram quadros de trabalho permanente tanto de planejamento como de suporte para a execução das ações educacionais (RIBEIRO, 2011). Assegurar que trabalhadores das Universidades recebam atenção formadora é requisito fundamental para que todo o trabalho das Instituições, como foco no estudante, sejam realizados dentro de padrões de qualidade e inovação esperados e projetados a estes ambientes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho consistiu em identificar e refletir sobre como a literatura da área de Gestão de pessoas tem abordado a relação entre habilidades skills de trabalhadores em organizações de ensino superior.

Com resultados, selecionaram-se 4 textos, publicados em revistas de diferentes áreas (educação, saúde), as quais têm conexão com o enfoque deste trabalho de forma indireta. No que diz respeito à educação, relaciona-se com o segmento analisado: instituições de ensino

superior. No que diz respeito à saúde, observa-se interesse na oferta de serviços de qualidade, e isto relaciona-se ao bom desempenho de trabalhadores da área.

O conjunto de descritores utilizados na busca dos textos da base Scielo, demonstraram relevância pois encontram-se presentes no corpo textual dos artigos pesquisados, e também, em outros elementos como título e palavras-chave. Contudo, a utilização destes descritores não apresentou resultados satisfatórios no que diz respeito ao objetivo desta pesquisa.

As buscas realizadas não trouxeram textos que abordassem o contexto do trabalho e das competências transversais nas Universidades e Instituições de Ensino Superior. Dedicando-se a analisar este contexto, no processo de formação do aluno, a formação profissional, realizada em sala de aula, o que inclui diretamente o trabalho do professor.

Não foram encontradas alusões ao trabalho administrativo, responsável em grande parte, pelo planejamento e execução dos trabalhos que impactam sobremaneira na qualidade da formação entregue aos alunos. Por isso, avalia-se como pertinente, para uma próxima pesquisa, refinar a busca, incluindo outros descritores, como trabalho administrativo, técnicos administrativos, trabalho.

Ademais, a realização de pesquisas empíricas considerando este segmento também urge como algo importante, tendo em vista o contexto de qualidade global que se espera dos serviços prestados pelas Instituições de Ensino Superior à sociedade. Viu-se que no contexto geral apresentado nos resumos, a nível, sobretudo, de metodologia, resultados e conclusão que os textos apresentaram as competências no âmbito discente nas organizações superiores. O esperado era buscar nos mesmos, as competências no âmbito de trabalhadores (técnicos administrativos), que estão a frente nas organizações resolvendo problemas.

REFERÊNCIAS

DUARTE, R. G. *et al.* O desenvolvimento da competência transversal dos gestores de serviços de saúde. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 53, n. 74, 2019. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003489102019000100603&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 dez. 2020. Epub Sep. 09, 2019. <https://doi.org/10.11606/s1518-8787.2019053001292>.

GARCIA, E. S. M.; MANTOVANI, F. A. Mapeamento das Competências Transversais: autopercepção dos alunos de Gestão Empresarial em uma Instituição de Ensino Superior Tecnológica. **Plures Humanidades**, v. 18, p. 177-195, 2017.

GONZALEZ MORGA, N. *et al.* Desarrollo de Competencias Transversales en la Universidad de Murcia: Fortalezas, Debilidades y Propuestas de Mejora. **Revista Digital de Investigación**

en **Docencia Universitaria**, Lima, v. 12, n. 2, p. 88-113, ju. 2018 . Disponível em: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-25162018000200005&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 dez. 2020. <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2018.727>.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARINHO-ARAÚJO, C. M.; ALMEIDA, L. S.. Abordagem de competências, desenvolvimento humano e educação superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, DF, v. 32, n. spe, e32ne212, 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722016000500211&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 dez. 2020. Epub Mar. 23, 2017. <https://doi.org/10.1590/0102-3772e32ne212>.

MARTINS, J. C. C. **Soft Skills**: Conheça as ferramentas para você adquirir, consolidar e compartilhar conhecimentos. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

MOSCOVICI, F. A organização interpessoal. **Treinamento em grupos**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

MOURA, D.; ZOTES, L. Competências transversais e desempenho empresarial: uma análise conceitual comparativa. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 10, p. 254-269, 2015.

SILVA, B. M. B.; TEIXEIRA, M. A. Autopercepção de competências transversais de trabalho em universitários: construção de um instrumento. **Estudos de Psicologia**, v. 17, p. 199-206, 2012.

SWIATKIEWICZ, O. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cadernos EBAPE**, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 663-687, jul./set. 2014.