



ISSN on-line: 2238-4170
<http://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/gestaocontemporanea>
Gestão Contemporânea, v.12, n.2, p. 158-176, nov. 2022.

ARTIGO ORIGINAL

O MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS NO SETOR PÚBLICO: DESAFIOS, ENTRAVES E OPORTUNIDADES

ORIGINAL ARTICLE

MAPPING INSTITUTIONAL SKILLS IN THE PUBLIC SECTOR: CHALLENGES, BARRIERS AND OPPORTUNITIES

Dayvid Carvalho Martins¹

Universidade Federal do Amazonas - UFAM, Brasil

Tereza Cristina Borges Pinho Pinheiro²

Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR, Brasil

Ana Flávia de Moraes³

Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Brasil

Fabiula Meneguete Vides Silva⁴

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Brasil

Jurandir Moura Dutra⁵

Universidade Federal do Amazonas - UFAM, Brasil

Resumo

Este relato apresenta uma experiência pautada no processo de mapeamento de competências realizado em um órgão suplementar de uma universidade pública federal. Tal mapeamento de competências foi realizado em três fases, a saber: a) primeira fase: identificou as competências organizacionais por meio de análise documental; b) segunda fase: constatou as competências individuais dos servidores a partir da aplicação de entrevistas semiestruturadas, cuja análise dos dados deu-se pela aplicação da análise de conteúdo baseada em Bardin (2016), e c) terceira fase: revelou as lacunas de competências comportamentais. Quanto às contribuições do mapeamento, indica-se aos gestores públicos que sejam empreendidos esforços para minimizar ao máximo as lacunas de competências identificadas na experiência para que assim possam ser potencializados os desempenhos dos servidores e, conseqüentemente, os resultados institucionais. Como principal contribuição percebe-se que as inovações no setor público não são simples, mas são necessárias para as boas condutas de gestão.

Palavras-Chave: Gestão por competências. Lacunas de competências. Servidores públicos federais.

Abstract

This report presents an experience guided in the process of mapping competencies carried out in a supplementary body of a federal public university. This mapping of competencies was carried out in

¹ Administrador e especialista em Controladoria e Auditoria em Finanças - UFAM. E-mail: dcm1991@gmail.com.

² Administradora e Especialista em Gestão de Talentos e Careiras - PUCPR. E-mail: terezapinho@ufam.edu.br.

³ Administradora e doutora em Administração - UFMG. E-mail: Anaflavia@ufam.edu.br.

⁴ Administradora e doutora em Engenharia de Produção - UFSC. E-mail: fabiulamv@yahoo.com.br.

⁵ Administrador e doutor em Ciências Ambientais e Sustentabilidade na Amazônia - UFAM. E-mail: jurandirdutra@ufam.edu.br.

three phases, namely: a) first phase: identified organizational competencies by means of desk analysis; b) second phases: verified the individual competencies of the servers the application of semi-structured, whose data analysis was made by the application of the content analysis based on Bardin (2016), and c) third phase: revealed behavioral skills gaps. As regards the contributions of the mapping, the public managers are indicated to make efforts to minimize as much as possible the skills gaps identified in the experience so that the performance of the servers and, consequently, the institutional results can be enhanced. The main contribution is that innovations in the public sector are not simple, but they are necessary for good management.

Keywords: Competence management. Skills gaps. Federal public servers.

INTRODUÇÃO

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP instituída através do Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019 revogou os decretos anteriores. Essa política prevê a elaboração de cinco instrumentos, entre eles, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP, com a finalidade de elencar as ações de desenvolvimento necessárias à consecução dos objetivos institucionais. Para tal, deve ser planejado num exercício e executado no seguinte. Sua construção pressupõe a adoção do diagnóstico de competências, conforme previsto no §2º, inciso XI, Art. 3º do referido decreto.

Embora não seja novidade na iniciativa privada, a aplicação de técnica mais sofisticada para a construção desse instrumento pressupõe a adesão a modelos complexos e apurados capazes de elencar as competências organizacionais e individuais necessárias ao cumprimento dos objetivos institucionais.

Neste contexto, Montezano e Isidro (2020) sugerem que sejam realizadas pesquisas empíricas objetivando identificar os perfis dos profissionais para o alcance de melhorias tanto na gestão quanto nas políticas públicas. Além disso, a adoção de ferramentas que intentam potencializar a consecução da missão institucional, aí abarcando o modelo de gestão por competências, são bem-vindas uma vez que estão em conformidade com os interesses sociais (SILVA; MELLO, 2013). Butler e Ferlie (2020) também asseveram que no contexto das organizações públicas, identificar e analisar as competências permite aos servidores atuarem nas restrições das capacidades objetivando transformá-las em oportunidade de aprimoramento organizacional.

Para diagnosticar competências é necessário trilhar caminhos e orientações metodológicas. Inicialmente é necessário mapear as competências. O mapeamento ocorre a partir da compreensão dos objetivos institucionais e o devido cruzamento das necessidades organizacionais com as habilidades requeridas dos profissionais.

O conceito de competência não é recente. Para Fleury e Fleury (2004), a gestão por competência é um título mais recente para gerir organizações fundadas em princípios tayloristas-fordistas. No entanto, o estudo das competências sofre influência tanto das abordagens tradicionais, tais como a administração científica e burocracia, quanto das mais modernas, como a teoria da agência e institucionalismo.

Porém, volume significativo de estudiosos do tema considera competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessários para se alcançar um propósito organizacional (FREITAS; ODELIUS, 2018; RENNÓ, 2013).

Então, partindo dessa necessidade legal, a fim de encontrar resultados mais interessantes, o Centro de Educação a Distância (CED) da Universidade Federal do Amazonas (UFAM) mapeou as competências institucionais da unidade e dos seus servidores.

Esse processo ocorreu durante a pandemia da Covid-19, justamente no momento em que havia fortes restrições de mobilidade e relações sociais. O desafio consistiu em definir uma estratégia que suprisse as necessidades metodológicas, respeitando as legislações restritivas. Mas, como mapear uma unidade organizacional, cuja experiência pioneira pudesse ocorrer mesmo em cenário pandêmico, para listar as competências requeridas aos servidores que seriam suficientes para satisfazer as organizacionais?

O objetivo deste trabalho é relatar a experiência e os resultados obtidos em um mapeamento de competências, a partir da perspectiva dos servidores, cujas adaptações à modalidade remota impuseram a adoção e o uso de tecnologias digitais como um instrumento não mais estigmatizado, mas como ferramenta adequada e necessária. Com isso, este trabalho pode proporcionar avanços na literatura, que é escassa quando referenciamos o contexto da administração pública, como também contribuições gerenciais, uma vez que o mapeamento de competências tende a

fornecer insights que viabilizem o desenvolvimento destas competências nos servidores públicos e, conseqüentemente, o aperfeiçoamento de suas entregas.

Além da introdução, o presente relato é constituído pelo referencial teórico, o qual é dividido em duas seções: evolução de pensamento quanto à visão dos trabalhadores e competência e o setor público; a metodologia utilizada; a análise de resultados; a conclusão e, por último, o referencial bibliográfico no qual foi baseado o estudo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são apresentadas as abordagens da literatura sobre evolução de pensamento quanto à visão dos trabalhadores e competência e o setor público.

EVOLUÇÃO DE PENSAMENTO

Nas décadas anteriores o ambiente laboral era caracterizado por colaboradores desempenhando atribuições monótonas, mecanicistas, com baixo nível de complexidade, em que a organização não considerava suas qualificações, apenas os treinavam para a execução de atividades específicas. Entretanto, avançando nos registros históricos, com a dissolução do cenário organizacional tradicional, a visão do colaborador no ambiente de trabalho foi modificada de tão-somente operacional para um agregador de valor.

A Escola Humanística da Administração em seus estudos e experiências verificou a necessidade de humanizar mais os processos. Assim, as organizações passaram a revelar uma nova espécie de visão contemporânea dos papéis das pessoas e sua real importância.

As competências do colaborador começaram a ser valorizadas e este inserido em departamentos cujas atividades possam a ser executadas de forma mais eficiente e efetiva, aproximando os objetivos individuais aos organizacionais. Trata-se de um processo contínuo de desenvolvimento de competências individuais relevantes para a consecução de objetivos organizacionais (ARANTES; MENEZES, 2019). Para tanto,

é necessário identificar quais competências individuais são importantes para sustentar as competências organizacionais (SANT'ANNA, 2002).

Designar uma pessoa para um setor deixou de ser uma simples ação de preenchimento de uma vaga em aberto para ser uma escolha estratégica, levando em consideração as habilidades do quadro funcional para melhor adaptação dos trabalhadores ao seu trabalho e, conseqüentemente, acarretando melhorias no desempenho. Portanto, a identificação, bem como o desenvolvimento de competências objetiva proporcionar benefícios para indivíduos e organizações (INDIYATI; GHINA; ROMADHONA, 2021; SILVA; PAIVA; LIMA, 2019).

Um dos fatores capazes de tornar a organização permanentemente competitiva é o humano, seguindo a ideia de que só colaboradores devidamente qualificados poderão produzir ou prestar serviços com qualidade nas organizações (SOARES, 2013).

Para Gramigna (2018, p. 3), “quando uma empresa adota as boas práticas de gestão, os colaboradores se sentem valorizados, produzem mais e são fidelizados”. Sendo assim, “o desempenho das organizações depende da contribuição das pessoas que as compõem, da maneira como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento”. (MAIER, 2014, p. 1).

COMPETÊNCIA E O SETOR PÚBLICO

No final da Idade Média, o termo competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a uma pessoa ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, a expressão veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizada também para qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

É importante identificar a prevalência de duas principais correntes, no que compete ao estudo da competência. A primeira de origem norte americana representada de certa forma pelo precursor da expressão, da noção de competência, David McClelland. Esse autor inicia o debate entre psicólogos e administradores nos

Estados Unidos nos anos setenta e a posteriori tem seguidores como Prahalad e Hamel, que dão continuidade a seu trabalho – mas fundamentalmente a visão dos autores americanos sobre competência é de que ela é algo que o indivíduo possui um estoque de qualificações. Essa noção também é seguida por autores brasileiros como Fleury, Dutra e Brandão. A segunda corrente também nascida nos anos setenta apresenta como seus principais expoentes os autores franceses Le Boterf e Zarifian. Nesse momento o debate francês questionando o conceito ‘qualificação’ procurava aproximar o ensino das necessidades das organizações, buscando estabelecer relação entre as competências e os saberes. Esses autores associam a competência às realizações dos indivíduos, bem como apontam que a competência é associada à capacidade das pessoas em lidar com situações inesperadas (BRANDÃO, *et al*, 2009; RODRIGUES, 2005; FLEURY; FLEURY, 2004; FLEURY; FLEURY, 2001).

Zabalza (2006, p. 70) define competência como o "construto molar que nos serve para nos referirmos ao conjunto de conhecimentos e habilidades que os sujeitos necessitam para desenvolver algum tipo de atividade". Gramigna (2018, p. 1) alinha-se na mesma perspectiva e expõe que “competências são como um conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos que as pessoas desenvolvem e colocam em prática nos contextos onde atuam”.

Vale ressaltar que Le Boterf (1999, apud CARDOSO, 2014, p.20) acrescenta ao expor que “o profissional competente não é aquele que possui conhecimentos ou habilidades, mas aquele que sabe mobilizá-los em um contexto profissional”.

A única maneira viável de mudar uma organização é mudar a sua cultura, isto é, os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham. Contudo, no setor público nacional, que possui uma cultura organizacional conservadora, caracterizada pela manutenção do *status quo*, favorece a resistência a mudanças e cria-se uma barreira para detectar as competências já disponíveis na organização.

A introdução da gestão por competências no setor público ocorreu inicialmente nos EUA e no Reino Unido, na década de 1980, justamente com o surgimento da Nova Gestão Pública, concordando com as mudanças culturais e organizacionais que estavam ocorrendo (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006).

A aplicação da gestão por competência no contexto da administração pública foi legitimada pela publicação de normativos. O primeiro foi o Decreto n. 5.707/2006 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) no qual a gestão por competências foi conceituada. Posteriormente, foi revogado pelo Decreto nº 9.991/2019, no qual o Plano de Desenvolvimento de Pessoal (PDP) foi caracterizado como um instrumento da PNDP, consistindo em um entrega anual de cada órgão das necessidades de desenvolvimento de seus servidores (MONTEZANO; PETRY; FROSSAD; ISIDRO, 2020).

No entanto, Pantoja *et al* (2012) afirmam que apesar do período decorrido desde a publicação do Decreto 5.707, são raros os órgãos que conseguiram têm conseguido respaldar sua gestão na perspectiva da gestão de pessoas por competências. Na Administração Pública, o Decreto n^o 5.707/2006 estabelece:

[...] a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006).

Está cada vez mais claro que a identificação, bem como o desenvolvimento de competências tanto individuais quanto organizacionais é fundamental para o alcance dos objetivos das organizações públicas, ou seja, fundamentais para que os serviços sejam entregues com qualidade, eficiência, eficácia e efetividade (BRYSON *et al*, 2007; BEECK; HONDEGHEM, 2010).

No entanto, a dificuldade para a gestão por competências ser colocada em prática no setor público está em “como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras” (GUIMARÃES, 2000, p. 127). “A implantação deste novo modelo de gestão enfrenta dificuldades decorrentes da rigidez imposta pela legislação e cultura características do serviço público brasileiro” (COSTA; ALMEIDA JUNIOR, 2013, p. 6).

No setor público não é comum a seleção de servidor cujo perfil de competências seja observado, uma vez que a atenção, no geral, está apenas em lotá-lo no local em que há carência de pessoal, não sendo observadas suas competências, o que contribui para atitudes reativas do profissional. Assim, a implantação de um

modelo de gestão por competências (GC) na esfera pública revela-se como uma estratégia para o alcance de melhores resultados no desempenho das organizações públicas do Brasil (SKORKOVÁ, 2016 apud MONTEZANO, 2019; BRASIL, 2019;).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O Centro de Educação a Distância – (CED), é um órgão suplementar da Universidade Federal do Amazonas (UFAM) diretamente vinculado a reitoria, criado através da Resolução nº 008/2006 CONSAD, 15/03/2006 e homologado pela Resolução nº 081/2007 – CONSUNI, 30/11/2007.

O CED oferece, desde 2007, quando foi criado, juntamente com as unidades acadêmicas da UFAM, cursos de graduação e pós-graduação na modalidade a distância. Tem, hoje, um quadro de pessoal composto por 11 docentes e 3 técnicos-administrativos em educação.

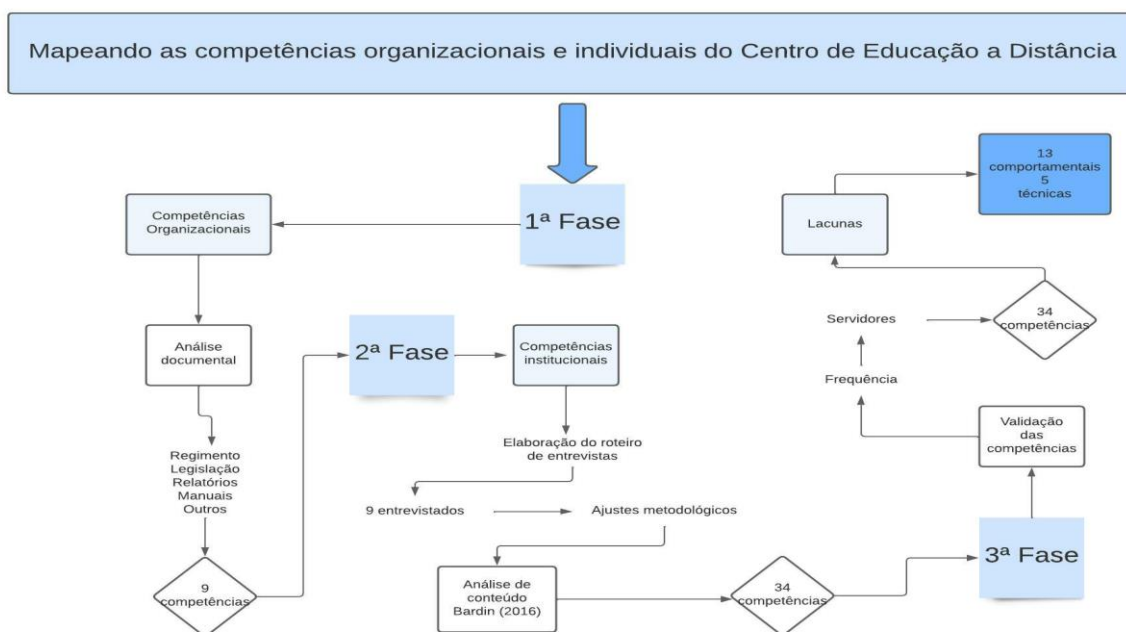
Já implementou cursos com financiamentos do sistema da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior e Universidade Aberta do Brasil (Capes /UAB), em diversas ofertas desde a sua fundação, como: licenciatura em ciências agrárias, licenciatura em ciências biológicas, licenciatura em educação física, bacharelado em administração, especialização *lato sensu* em gestão em saúde, entre outros.

Para o mapeamento das competências organizacionais e individuais do CED foi adotado o guia de referência prático – Mapeamento e Avaliação de Competências – Sistema Capacitação, versão 1.0 da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), publicado em 2013 para orientar a ação nos órgãos públicos federais. O guia está baseado no modelo de Brandão; Bayri (2005).

Assim, o mapeamento das competências foi realizado em três fases (Figura 1). A primeira fase identificou as competências organizacionais, através de análise documental. Foram analisados relatórios de gestão, manuais administrativos, legislação interna e externa pertinentes a EaD, procedimentos operacionais padrão

(POP), entre outros.

Figura 1: Esquema metodológico do percurso do mapeamento das competências



Fonte: Autores da pesquisa

A validação dos resultados da primeira fase foi realizada pelo ateste do diretor do CED e, por observação, de parte da equipe que compunha o grupo de pesquisa.

A segunda fase (Figura 1) foi realizada por meio de análise de conteúdo baseada em Bardin (2016) e foram identificadas as competências individuais dos servidores. Nesta fase foram realizadas entrevistas com 9 servidores, que aderiram e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A entrevista foi semiestruturada e o roteiro contou com 10 questões versando sobre indagações que revelassem o conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o cumprimento dos objetivos institucionais do CED.

Os resultados foram validados pela frequência das competências identificadas no discurso dos entrevistados após categorização e por questionário *online* enviado por *e-mail* e grupo de *WhatsApp* para os servidores perguntando se os descritores listados eram competências individuais requeridas ao quadro do CED, cujas respostas retornariam numa escala *likert* de 1 a 5, sendo 1=discordo totalmente a 5=concordo totalmente.

A última fase (Figura 1) foi a identificação das lacunas de competências. Para tal foi elaborado um questionário *online*, pelo *Google Forms*, com todos os descritores listados e 3 possibilidades de respostas: 1. Domino totalmente a competência; 2. Domino parcialmente a competência; e 3. Não domino a competência.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A primeira fase iniciou em 27/05/2021 e terminou em 22/08/2021, durante o período pandêmico. Por isso, a maior parte das reuniões ocorreu de forma remota, a fim de manter um espaço de biossegurança. Durante esse intervalo de tempo, foram realizadas 2 reuniões. Uma para orientar e outra para consolidar os achados.

Após extensa análise documental, foi possível inferir quais competências organizacionais são relevantes para a concretização dos objetivos institucionais (GUIMARÃES, *et al.*, 2006). Dessa forma foram identificadas 9 competências do CED (Quadro 1).

Quadro 1. Competências organizacionais do Centro de Educação a Distância

Ser capaz de oportunizar e implementar as Tecnologias Digitais da Comunicação e Informação (TDIC) nas ofertas de graduação e pós da UFAM
Capacidade de auxiliar na gestão dos cursos ofertados junto às respectivas coordenações e/ou unidades acadêmicas
Ser capaz de produzir mídias instrucionais para auxiliar nos recursos componentes dos cursos a distância, remoto ou presencial
Ser capaz de democratizar, por meio de parcerias ou não, o uso de laboratórios e bibliotecas, inclusive virtuais, a fim de fornecer apoio às ofertas a distância ou semipresenciais
Capacidade de orientar e promover a institucionalização da EaD na UFAM
Capacidade de ofertar cursos de aperfeiçoamento de recursos humanos institucionais no uso das TDIC
Ser capaz de dar publicidade a pesquisas e extensões inerentes a EaD na UFAM
Capacidade de integrar a EaD com outras IES a fim de promover intercâmbio tecnológico
Capacidade de oportunizar cursos de formação profissional e/ou aperfeiçoamento à comunidade externa.

Fonte: Autores da pesquisa

Por ser o órgão suplementar vinculado à EaD observa-se, com bastante frequência e propriedade, que a adoção e uso de tecnologias digitais da informação e comunicação (TDIC) nas suas competências é instrumento balizador, cuja capacidade de produção de mídias instrucionais, mas também a formação e o aperfeiçoamento de recursos humanos explícitos em seus descritores, fortalecem essa vinculação (Quadro 1).

Por outro lado, além da capacidade de capitanear a EaD na UFAM, fortalecendo-a e interagindo-a com outras IES, por meio de *benchmarking* e parcerias formais, registra-se também a presença da competência de responsabilidade, como função de retorno social, uma vez que interage para levar a EaD aos mais remotos lugares da Amazônia Ocidental, com o intuito de qualificar e impulsionar o desenvolvimento econômico local e vocacional (Quadro 1).

A identificação destas competências pode ser instrumento importante para a revisão do regimento interno da unidade organizacional, uma vez que são necessárias adequações e adaptações, em vistas da evolução tecnológica da última década e das transformações culturais promovidas pela pandemia da Covid-19, que quebrou paradigmas e rompeu o estigma dedicado às TDIC, no ensino presencial (DUTRA, *et al.*, 2022).

Um conjunto de 9 competências (Quadro 1) para uma unidade organizacional parece ser adequado, uma vez que suas construções não devem ser longas, ambíguas, irrelevantes, óbvias, com tanta tecnicidade ou abstrações, a fim de evitar falhas de interpretação e ruídos na comunicação (BRANDÃO; BAHRY, 2005)

A segunda fase teve início em 23/08/2022 e findou em 06/07/2022. Durante esta fase foram necessários ajustes metodológicos pontuais e discussões acerca dos achados. Após a realização das entrevistas, foi realizada a transcrição literal para que fosse possível elaborar a análise de conteúdo, categorizando-a e codificando-a.

Cada mapeador – de um total de 5 – ficou encarregado por analisar duas entrevistas (um pesquisador ficou apenas com uma) e apresentar seus resultados. As categorias foram definidas em conjunto. O mapeador, então, apresentava seus

achados que eram discutidos em plenária, sendo retificados, confirmados ou ajustados.

Assim, foram identificadas 29 competências comportamentais e 5 técnicas como requeridas ao bom desempenho das funções dos servidores. As competências comportamentais mais listadas foram, nesta ordem: foco em resultados, liderança, negociação, relacionamento interpessoal e comunicação.

As competências técnicas, por sua vez, foram a gestão estratégica e o domínio de TDIC. Mas, para o estabelecimento de estratégias é necessária uma transformação cultural, capaz de aceitá-las como factíveis e necessárias, pois “uma cultura organizacional flexível pode acolher mais facilmente iniciativas de gestão estratégica de pessoas do que uma cultura organizacional tradicional e conservadora” (KRIIGER *et al.*, 2018)

Competências como foco em resultados refletem a necessidade da adoção de objetivos e metas, enquanto as demais remetem às relações pessoais e profissionais no que tange ao cumprimento de atividades cuja orientação seja direcionada por acordos construídos entre servidores a partir da sociabilização das tarefas e processos, cujo desafio pode ser coletivo ou individual.

Talvez desenvolver a gestão por resultados, partindo da avaliação de desempenho 360 graus possa ser o primeiro desdobramento da gestão por competências, se implantada após este mapeamento. A sua execução pode beneficiar a instituição porque a organização passa a conhecer melhor seus servidores, além de elevar o grau de motivação, melhorando os relacionamentos e a própria gestão de pessoas, como política institucional (LANDFELDT, 2016).

Mas, o maior desafio para a implantação da gestão por competências reside na mudança cultural. É necessário “revolucionar” o serviço público, deixando para trás um modelo burocrático e funcional para um modelo gerencial, cujos resultados possam ser mensurados (SILVA; MELLO, 2013).

Restou assim, um conjunto de 34 descritores de competências, englobando técnicas e/ou comportamentais. A seguir são apresentados os descritores das 10 principais competências individuais validadas pelos servidores (Quadro 2)

Quadro 2. As 10 primeiras competências individuais dos servidores do CED

Seq	Descritor
1	Capacidade de interagir positivamente com pessoas de diferentes níveis e áreas, a fim de tornar comuns os interesses e necessidades para a obtenção mútua de resultados.
2	Assumir as responsabilidades decorrentes das decisões tomadas visando atender as prioridades e necessidades do trabalho e do CED
3	Saber se relacionar com a equipe, sugerindo e acatando ideias, sabendo respeitar as particularidades e diferenças individuais.
4	Deter os conhecimentos, habilidades e experiência necessários às suas atividades, aplicando recursos teóricos e práticos para sua realização. Expressar autoconfiança nas informações, atividades e serviços prestados sob a sua responsabilidade.
5	Mobilizar, envolver e comprometer seus colaboradores, visando a realização dos objetivos e metas definidas e estimulando a equipe a valorizar o que faz.
6	Tomar iniciativa no ambiente profissional, em acordo com normas e legislação pertinentes, assumindo responsabilidades na resolução de problemas, proposição de melhorias e concretização de ideias.
7	Autonomia para buscar alternativas e responder pelas ações voltadas ao seu desenvolvimento pessoal e profissional.
8	Capacidade de transmitir informações, ideias e necessidades comuns a outros indivíduos a fim de obter uma resposta.
9	Planejar e organizar adequadamente suas tarefas, materiais, documentos e outros que utiliza para realização de seu trabalho.
10	Realizar as atividades programadas no planejamento com foco nos resultados esperados dentro do prazo estipulado.

Fonte: Autores da pesquisa

Percebe-se mais uma vez que o foco em resultados pensado a partir da definição de objetivos e metas, relacionamento interpessoais, conhecimentos técnicos de TDIC, a comunicação assertiva, além do conhecimento de legislação em EaD confirmam e justificam a hierarquia de competências identificadas e validadas (Quadro 2).

Porém, observa-se também que a mobilização, a autonomia, o planejamento, a organização, a responsabilidade e o trabalho em equipe estão expressos e manifestos nos descritores porque, mesmo que não tenham frequência elevada como as competências anteriores, também têm relevância no desempenho e satisfação dos papéis organizacionais (Quadro 2), talvez porque as competências sejam reconhecidas como sendo um conjunto de comportamentos profissionais responsáveis que implicam a capacidade de saber mobilizar-se, integrando,

associando e transferindo conhecimentos e habilidades a favor da organização e do indivíduo (FLEURY E FLEURY, 2001).

Contudo, foram listadas também, apesar de não estarem evidentes no Quadro 2, as seguintes competências: iniciativa, proatividade, determinação, articulação, empatia, respeitabilidade, confiabilidade, diversidade, disciplina, criatividade, ética, resiliência, inteligência emocional, flexibilidade, sintonia e feedback como o restante do conjunto de competências comportamentais individuais que os servidores do CED devem possuir, a gestão financeira, a gestão de processos e a gestão de projetos concluem a lista de competências técnicas requeridas e não percebidas nos descritores do Quadro 2.

Isso faz crer que as competências técnicas parecem ser complementares às comportamentais e, portanto, maior atenção deve ser dada a estas últimas, seja pelo volume, seja pela frequência observada no discurso, seja pela significância atribuída na validação pelo quadro de servidores, pois entre as 10 primeiras, e mais importante na visão dos servidores, apenas uma é técnica (Quadro 2).

A terceira e última fase compreendeu a definição da lacuna de competências. Os servidores identificaram, por declaração de carência de domínio em 12 competências comportamentais. Isso representa aproximadamente 42% de todas as competências individuais identificadas no discurso dos entrevistados (Quadro 3).

Quadro 3. Lacuna de competências comportamentais

Lacuna de Competências Comportamentais		
Maior carência	Carência moderada	Menor carência
Foco em resultados	Disciplina	Autonomia
Liderança	Inovação	Comunicação
Negociação	Organização	Mobilização
Inteligência emocional	Resiliência	Planejamento

Fonte: Autores da pesquisa

No que concerne às competências técnicas o *gap* identificado equivale a 5 competências, compreendendo a totalidade das observadas no mapeamento, ou seja, o CED necessita de capacitação e treinamento substancial em expressivo volume de habilidades, mas também de conhecimento mínimo afim ao seu funcionamento.

O mapeamento de competências, por si, antes mesmo da implantação da gestão voltada a resultados, objetiva entre outras coisas, identificar o *gap* ou a lacuna de competências, a fim de permitir a elaboração concreta de uma estratégia organizacional (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo se propôs a relatar a experiência e os resultados obtidos em um processo de mapeamento de competências.

Fruto da análise documental foram identificadas 9 competências do CED descritas a seguir: ser capaz de oportunizar e implementar as Tecnologias Digitais da Comunicação e Informação (TDIC) nas ofertas de graduação e pós da UFAM; capacidade de auxiliar na gestão dos cursos ofertados junto às respectivas coordenações e/ou unidades acadêmicas; ser capaz de produzir mídias instrucionais para auxiliar nos recursos componentes dos cursos à distância, remoto ou presencial; ser capaz de democratizar, por meio de parcerias ou não, o uso de laboratórios e bibliotecas, inclusive virtuais, a fim de fornecer apoio às ofertas a distância ou semipresenciais; capacidade de orientar e promover a institucionalização da EaD na UFAM; capacidade de ofertar cursos de aperfeiçoamento de recursos humanos institucionais no uso das TDIC; ser capaz de dar publicidade a pesquisas e extensões inerentes a EaD na UFAM; capacidade de integrar a EaD com outras IES a fim de promover intercâmbio tecnológico; e capacidade de oportunizar cursos de formação profissional e/ou aperfeiçoamento à comunidade externa.

Após a realização das entrevistas com os servidores e conseqüente validação pelos mesmos, obtivemos a descrição de competências individuais dos servidores do CED. A seguir as 10 principais competências: capacidade de interagir positivamente com pessoas de diferentes níveis e áreas, a fim de tornar comuns os interesses e necessidades para a obtenção mútua de resultados; assumir as responsabilidades decorrentes das decisões tomadas visando atender as prioridades e necessidades do trabalho e do CED; saber se relacionar com a equipe, sugerindo e acatando ideias, sabendo respeitar as particularidades e diferenças individuais; deter os conhecimentos, habilidades e experiência necessários às suas atividades, aplicando recursos teóricos e práticos para sua realização; mobilizar, envolver e comprometer

seus colaboradores, visando a realização dos objetivos e metas definidas e estimulando a equipe a valorizar o que faz; tomar iniciativa no ambiente profissional, em acordo com normas e legislação pertinentes, assumindo responsabilidades na resolução de problemas, proposição de melhorias e concretização de ideias; autonomia para buscar alternativas e responder pelas ações voltadas ao seu desenvolvimento pessoal e profissional; capacidade de transmitir informações, ideias e necessidades comuns a outros indivíduos a fim de obter uma resposta; planejar e organizar adequadamente suas tarefas, materiais, documentos e outros que utiliza para realização de seu trabalho; e realizar as atividades programadas no planejamento com foco nos resultados esperados dentro do prazo estipulado.

Os servidores identificaram, por declaração de carência de domínio, 12 competências comportamentais, que são as descritas na sequência: a) conjunto de maior carência: foco em resultados, liderança, negociação e inteligência emocional; b) conjunto de carência moderada: disciplina, Inovação, organização e resiliência; e c) conjunto de menor carência: autonomia, comunicação, mobilização e planejamento.

Como contribuição acadêmica deste estudo, destaca-se a realização de uma pesquisa que pode vir a subsidiar a propositura de um modelo de identificação de competências integrados com os demais já identificados na literatura.

No que diz respeito às contribuições pragmático-organizacionais do estudo, indica-se aos gestores do CED e UFAM como um todo, trabalhar nas lacunas destacadas pelos profissionais pesquisados. Tal avaliação percebe uma dose extra de desafio em meio ao contexto de corte de verbas públicas na educação.

Como contribuição aos servidores pesquisados, destacamos que o presente estudo deu voz aos mesmos. Nesse sentido, suas vozes podem ecoar informando à gestão universitária a necessidade de investimento em capacitação e desenvolvimento profissional.

Como possibilidade de pesquisas futuras propõe-se: ampliar o estudo para outros departamentos da UFAM, bem como para outras universidades do estado, como também para outras cidades brasileiras; e realizar tal estudo de maneira

periódica, na mesma organização, para possíveis comparações de resultados e acompanhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: edições 70, 2016.
- BRANDÃO, H. P.; BAYRI, C. P. Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público Brasília** 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005.
- BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. Dissertação (doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia Brasília, 2009. Disponível em: Microsoft Word - Tese - Versão Final.doc (unb.br)
- BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União, Seção 1, 3. Brasil, 2006.
- BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Diário Oficial da União, Seção 1, Brasil, 2019.
- BEECK, S. O.; HONDEGHEM, A. Competency management in the Belgian Federal Government. K.U. Leuven, **Public Management Institute**, 2010.
- BRYSON, J. M.; ACKERMANN, F.; EDEN, C. Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations. **Public Administration Review**, 702-717. 2007.
- CARDOSO, A. L. J.. Questão de gênero: a percepção de alunos e ex-alunos de pós-graduação stricto sensu em administração sobre competências gerenciais. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, São Paulo. v. 4, n. 1, p. 18-34, 2014.
- COSTA, T.D; ALMEIDA JUNIOR, J.C. Mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará. In: **VI Congresso de Gestão Pública**. Brasília, 2013.
- DUTRA, J. S.; FLEURY, M. Y; RUAS, R. **Competências: conceitos e experiências**. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.
- DUTRA, J.; RODRIGUES, J.; NEVES JÚNIOR, A.; SANTARÉM, E.; GROSCHE, A.; SABOIA, R.; LOPES NETTO, D. Gestão Universitária na pandemia da Covid-19:

ensino remoto, capacitação tecnológica e mudanças culturais. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**. Ano 6. V. 6. Nº1, 2022.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Alinhando Estratégia e competência. **ERA**, v.44 n. 1, p.44-57. jan./mar. 2004.

FREITAS, P.; ODELIUS, C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cadernos EBAPE.BR**, 6(1), 35-49. 2018.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Gestão por competências: ferramentas para avaliar e mapear perfis**. Alta Books Editora, 2018

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

GUIMARÃES, T. A.; BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H.P. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: BORGES-ANDRADE, J.E; ABBAD, G.S; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações do trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. PortoAlegre: Artmed, 2006.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de gestão por competência na Europa. **Revista do Serviço Público**, 57(2), 241-258. 2006.

INDIYATI, D.; GHINA, A.; ROMADHONA, A. F. Human Resource Competencies, Organizational Culture, and Employee Performance. **International Journal of Science and Society**, v. 3, n. 1, p. 1-10, 2021.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L'orientation scolaire et professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. Em F. Ropé, \$ L. Tanguy (Orgs.), **Saberes e Competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus p. 103-134. 1997.

KRIIGER, C.; ANDRADE, E.; SILVA, A.; MOURÃO, C.; PIZZOL, R.; LIMA, S. Desafios à implantação de modelos de gestão por competências em uma autarquia federal. **Rev. Serv. Público Brasília** 69 (3) 707-740 jul/set 2018.

LANDFELDT, I.M.P. **Gestão por competências em universidades públicas federais: análise de modelos, aspectos que influenciam sua adoção e respectivos impactos**. Dissertação de Mestrado, 2016. 133 p. – Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Goiás. Goiânia, 2016.

MAIER, R. I.; CRUZ, H.. Gestão de Recursos Humanos: um Estudo na Empresa Grupo Adservi Ltda. de Sc. **XI simpósio de excelência em gestão e tecnologia**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/45120583.pdf>, 2014.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTO E GESTÃO [MPOG]. **Mapeamento e Avaliação de Competências – Sistema Capacitação**. Guia de Referência Prático para o Mapeamento e Avaliação de Competências. Brasília-DF, 2013.

MONTEZANO, L. et al. Aspectos determinantes da implantação da gestão por competências em institutos federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 12, n. 3, p. 21-44, 2019.

MONTEZANO, L., ISIDRO, A. Proposta de modelo multinível de competências para gestão pública inovadora. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, 12(2), 355-378. 2020.

PANTOJA, M.J. et al. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: Uma caracterização da Capacitação por Competências na Administração Pública Federal. In: **V Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2012**. Anais... Brasília: CongressoCONSAD de Gestão Pública, 2012.

RENNÓ, Rodrigo. **Administração Geral para Concursos**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2013.

RODRIGUES, S. P. O que é o comportamento organizacional. In: _____. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall. p. 185 – 230. 2005.

SANT'ANNA, A. D. S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**. 2002. Tese (Doutorado em Administração). Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

SILVA, F. M., MELLO, S. P. T. A implantação da gestão por competências: prática e resistência no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT**, 2(1), 110-127. 2013.

SILVA, J. C. P.; PAIVA, L. E. B.; LIMA, T. C. B. Entre competências e informações: um estudo com gestores de tecnologia da informação. **Revista de Administração IMED**, v. 9, n. 1, p. 3-27, 2019.

SOARES, E. C. A Formação e o investimento das organizações nos seus Capitais Humanos: um estudo de caso sobre a importância da Avaliação da Formação. **Exedra: Revista Científica**, n. 8, 2013.

ZABALZA, M. A. **Competencias docentes del profesorado universitario**. Calidad y desarrollo profesional. Madrid-Es: Editora Narcea, 2006.