

# MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: A PERSPECTIVA DOS SERVIDORES DO CENTRO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA BRASILEIRA

COMPETENCY MAPPING: THE PERSPECTIVE OF STAFF AT THE DISTANCE LEARNING CENTER OF A BRAZILIAN PUBLIC UNIVERSITY

Thaís Moraes Campelo<sup>1</sup>

Ana Flavia de Moraes Moraes<sup>2</sup>

Jurandir Moura Dutra<sup>3</sup>

Fabiula Meneguete Vides da Silva<sup>4</sup>

## Resumo

Este artigo apresenta um estudo sobre as competências necessárias para o CED – Centro de Educação a Distância da UFAM, de acordo com a percepção dos servidores alocados no órgão. Foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa descritiva, por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado junto a 9 servidores do CED. Os dados coletados por meio das entrevistas foram tratados por meio da análise de conteúdo. As conclusões apontam que os servidores devem possuir as competências cognitivas, funcionais, comportamentais, éticas e políticas em grau satisfatório, para assim alcançar todos os objetivos estabelecidos ao CED.

## Palavras-chave:

Mapeamento de competências. EAD. Competências no setor público.

## Abstract

This article presents a study about the competences necessary for the CED – Distance Education Center at UFAM, according to the perception of the employees located in the institution. A descriptive qualitative research was carried out, through interviews with a semi-structured script with 9 employees of the CED. Data collected through semi-structured interviews were treated through content analysis. The conclusions point out that the employees must have the cognitive, functional, behavioral, ethical and political competences for a satisfactory degree, in order to reach all the objectives established by the CED. Furthermore, in view of the findings and limitations, themes for future research were suggested.

## Keywords:

Competency mapping. EAD. Competencies in the public sector.

Recebido em (*manuscript first received*): 28/02/2023

Aprovado em (*manuscript accepted*): 24/06/2024



<sup>1</sup> Universidade Federal Do Amazonas

<sup>2</sup> Administradora graduada pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM).

<sup>3</sup> Professor de carreira da Universidade Federal do Amazonas - UFAM

<sup>4</sup> Professora Adjunta do Departamento de Administração da Universidade Federal do Amazonas - UFAM

## 1 Introdução

A gestão de competências é um modelo gerencial norteado pelo planejamento estratégico que orienta esforços para o planejamento, desenvolvimento e avaliação de forma estratégica para todos os níveis da organização (INDIYATI; GHINA; ROMADHONA, 2021; BRANDÃO; SILVA; PAIVA; LIMA, 2019; BAHRY, 2014). Ela visa ainda a redução da diferença entre as competências necessárias e aquelas que as pessoas da organização possuem (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Para que a gestão de competências venha a ser uma realidade, os Recursos Humanos (RH) nas organizações têm um papel fundamental. Segundo Mendes (2012), na iniciativa privada, o RH é reconhecido como um alicerce primordial para obter vantagens competitivas sustentáveis nessa função. Contudo, o mesmo autor ainda ressalta que no setor público o cenário ainda é influenciado pelo modelo burocrático, o que pode postergar a presença de uma gestão mais focada em competências.

Para Ramos et al (2017), essa ferramenta encontra dificuldades para se concretizar totalmente e um dos fatores que levam a essa hipótese é que as descrições de “competências” são pouco claras, utilizando-se de verbos (pensar, saber, apreciar) que não significam uma ação concreta, ocasionando dessa forma, um gap (lacuna) na qual podem definir o sucesso da gestão, visto que sem norteamento claro, poderá haver interpretações convenientes afetando diretamente os resultados dos funcionários (BRANDÃO; BAHRY, 2014).

Apesar disso, afirmar que não houve nenhum avanço na esfera pública do departamento pessoal para recursos humanos mais estratégico seria um equívoco, visto que o Brasil adotou sucessivas reformas administrativas que haviam sido aplicadas em países como França, EUA e Austrália. (MENDES, 2012). Nesses países as reformas possibilitaram uma linguagem comum e consistente entre os subsistemas de gestão de pessoas orientadas para necessidades futuras, aumento da competitividade, monitoramento de carreira, além da mentalidade de crescimento (FONSECA; MENESES, 2016).

Pesquisas e estudos sobre competências e sua aplicabilidade são relevantes uma vez que podem gerar conhecimento tanto para as organizações quanto para os indivíduos (FOSS et al., 2021). Além disso, algumas pesquisas (SILVA; PAIVA; LIMA, 2019; FERNANDES; BITENCOURT; COMINI, 2021) destacam investigações científicas acerca do tema competências nas organizações possibilitam um incremento da produtividade, acarretando também satisfação e motivação no trabalho, e mais benefícios tanto para as pessoas quanto para as organizações. Montezano e Isidro (2020) reforçam a necessidade de realização de pesquisas empíricas objetivando identificar os perfis dos profissionais para o alcance de melhorias tanto na gestão quanto nas políticas públicas.

Diante desse contexto, o aumento da procura por artigos, cursos e livros abordando a temática de gestão por competências aplicada ao setor público vem crescendo igualmente, tornando-se relevante para guiar futuras implementações (CARBONE et al; 2016). Além desse fator relevante, outro que podemos ressaltar é a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) que objetiva a gestão por competência ligada à capacitação (BRASIL, 2006). A Gestão por Competências é uma realidade sendo adotada pela Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, além de 14 Universidades Federais em fase de implementação (LANDFELDT, 2016; SILVA; MELLO, 2013).

Em uma Instituição Federal de Ensino Superior, de grande importância no desenvolvimento da sociedade é nítido o aumento da necessidade de avançar na implementação da gestão estratégica, abordando as pessoas como o elemento chave para

o sucesso organizacional. Devido a relevância do tópico abordado, a situação problema deste estudo ficou definida como: Quais são as competências necessárias para o atingimento dos objetivos organizacionais do Centro de Educação a Distância da UFAM? Dessa maneira, o mapeamento das competências será um fator agregador para alcançar as métricas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) vigente, onde de fato, já há uma equipe dedicada para esse projeto piloto que visa implementar a gestão por competência no Centro de Educação a Distância (CED), possibilitando a identificação de particularidades envolvendo a gestão por competências na UFAM.

O objetivo geral do estudo foi identificar as competências necessárias para atingir os objetivos organizacionais do Centro de Educação a Distância pela percepção dos próprios servidores lotados no órgão.

Este artigo está estruturado em seis seções, incluindo a introdução onde é contextualizado e desenvolvido o tema. Na segunda parte é apresentado o referencial teórico contendo a caracterização do estudo composto pelas seções: (i) Conceito da Gestão por Competências, (ii) Gestão de Competências no Serviço Público, (iii) As competências necessárias no Ensino a Distância (EaD). A terceira parte refere-se a metodologia que norteou a realização da coleta e análise de dados. Em seguida, a quarta parte descreve e analisa os resultados obtidos, após, as considerações finais, onde serão apresentadas as reflexões sobre os resultados encontrados e contribuições deste estudo. Por fim, as referências do artigo que fundamenta este trabalho.

## 2 Fundamentação Teórica

A seguir, serão apresentados os tópicos pertinentes ao referencial teórico, que incluem a discussão dos seguintes temas: conceito da gestão de competências, gestão de competências no setor público e as competências necessárias no ensino a distância (EAD).

### 2.1 Conceito da Gestão de Competências

De acordo com Carbone et al (2016), no final da Idade Média, o termo competência era atribuído para reconhecer uma pessoa com capacidade necessária para discutir determinados temas ou possuir qualificação para exercer atividades exclusivas, comumente utilizado no ramo jurídico, integrando-se à linguagem organizacional a partir do séc. XIX.

A procura do “homem eficiente” já era debatida na década de 70. Segundo Taylor (1990), a procura de homens competentes era intensa para as diversas funções, de forma que a demanda era superior à oferta.

Na época, visto que o “homem eficiente” almejado pelas empresas não estava disponível, o trabalhador recebia treinamentos com conhecimentos técnicos focados nas atividades que ele iria cumprir na empresa, seguindo o processo taylorista de seleção e aperfeiçoamento científico do trabalhador (TAYLOR, 1990).

O termo competência foi empregado em diversas situações organizacionais adquirindo variadas conotações, porém percebemos duas correntes pensadoras predominantes. Fernandes e Fleury (2007), contextualizaram as duas linhas de pensamento como: inputs e outputs, sendo a americana declarada como inputs pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes influenciando no desempenho, conceito sustentado por Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1994), enquanto a segunda corrente retratada por autores europeus, consideram as competências como outputs, onde os indivíduos devem relacionar o conhecimento à ação. (CARBONE et al, 2016)

Para Zarifian (2001, p. 9), um dos autores que sustentam a segunda tese, o termo competência é definido “como uma inteligência prática de situações que se apoiam nos conhecimentos adquiridos e os transformam, com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações”, referindo-se à metacognição, denominada por Flavell (1976), a capacidade do indivíduo refletir sobre uma atividade e encontrar o melhor método disponível para resolver o problema, seguindo essa linha raciocínio, o profissional seria mais qualificado para lidar com eventos não usuais, algo natural no ambiente de trabalho.

Destacando-se também as competências coletivas, uma vez que a cooperação exista entre as competências individuais dos colaboradores, Le Boterf (2003) aponta que não haverá perda de know how com a saída de pessoas da organização, pois a sinergia das competências como um time podem ser agregados aos novos contratados.

De acordo com Marras (2010), compreender a identidade do indivíduo no contexto organizacional é parte do entendimento da relação do indivíduo com suas atividades e seu comportamento, ou seja, entender a identidade do colaborador auxilia na compreensão de outras variáveis organizacionais.

Adicionando a noção de complexidade, Jacques (1988) propõe que o indivíduo tende a executar seu trabalho de acordo com seu nível de complexidade, ou seja, dois profissionais possuem a mesma competência, porém um sendo júnior e outro sênior, a competência em comum será desenvolvida e exercida em graus de complexidade diferentes (FERNANDES; FLEURY, 2007).

Dutra (2004), apresentou um consenso entre essas duas concepções associando a ideia de competência com a capacidade de contribuição, pois nada beneficia a organização se a pessoa possui conhecimentos, habilidades e atitudes, porém não é capaz de realizar entregas satisfatórias.

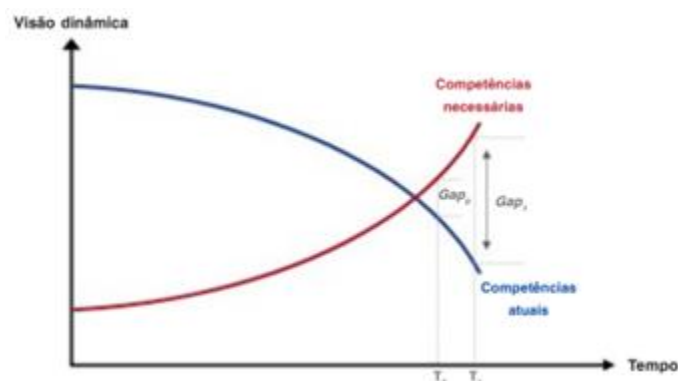
Para Fernandes e Fleury (2007, p. 109), a linha de evolução da gestão por competências tem 4 gerações. A primeira é a visão comportamental com a proposta de identificar os tipos de profissionais bem-sucedidos e reuplicar essa “fórmula do sucesso”. A segunda geração trabalha com a competência sendo input relacionando ao grupamento de cargos. A terceira traz a incorporação da complexidade da competência em relação ao nível do empregado. A quarta geração, a visão abrangente é ilustrada pela competência associada a requisitos e entrega.

Ocieczek et al (2009) e Gramigna (2018) relatam que a gestão de competências pode ser definida como um conjunto de ações e ferramentas (conhecimento, experiências e habilidades) alinhado com a visão, estratégia e metas. Através da análise do presente é possível realizar um direcionamento efetivo para as futuras ações de provimento (recrutamento de seleção), capacitação (treinamento e desenvolvimento), avaliação (desempenho e feedbacks efetivos), controle (rastreamento da movimentação do funcionário na organização) e carreira e remuneração (promoção e alteração de salário).

Enaga (1998) propôs um modelo de gestão, iniciando-se com a identificação da lacuna entre as competências necessárias e as atuais, representada na Figura 1. Após a análise dos gaps, o planejamento será focado para que a organização e os funcionários minimizem essa diferença. Essa força-tarefa afetará diretamente os processos de recursos humanos citados anteriormente (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Carbone et al, (2016) e Mello et al, (2016) destacam que para auxiliar nesse processo de mapeamento existem técnicas e métodos que também devem ser considerados, como: pesquisa documental, entrevista, grupo focal, questionário estruturados e observação.

Figura 1 - Identificação de lacunas de competências



Fonte: Brandão e Guimarães (2001).

Para Ramos et al (2017), a gestão de competências encontra dificuldades para se concretizar totalmente, um dos fatores que levam a essa hipótese é que as descrições de “competências” são pouco claras, utilizando-se de verbos (pensar, saber, apreciar) que não significam uma ação concreta, ocasionando um problema na qual podem definir o sucesso do gestão, visto que sem norteamento claro, poderá haver interpretações convenientes afetando diretamente nos resultados dos funcionários (BRANDÃO; BAHRY, 2014).

## 2.2 Gestão de Competências no Serviço Público

No Brasil, o evento chamado “Gestão por Competências em Organizações de Governo” organizada pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP em 2004, abriu espaço para que gestores públicos e especialistas analisassem e debatessem sobre a gestão por competências e suas dificuldades, sendo um marco na inclusão do tema nas pautas do serviço público (FEVORIN et al, 2014).

Pires et al (2005), reuniram desafios do sistema público nessa mesa redonda como: sistema de remuneração e progressão e recrutamento através de concurso público; Além de identificarem o autodesenvolvimento, a criatividade, a capacidade de trabalhar em equipe construindo relacionamentos e gerar resultados como competências fundamentais para atuação da pessoa no setor público.

Com a publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), a gestão de competências foi conceituada como uma gestão focada no desenvolvimento das competências necessárias para o servidor alcançar os resultados esperados, tornando-se referencial para gestão de recursos humanos (MONTEZANO et al., 2021; SILVA; MELLO, 2013).

Após 15 anos da publicação do Decreto supracitado, percebemos que muitas organizações estão adotando o modelo de gestão. A Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2010) cita vários exemplos como: Petrobrás, Ministério da Fazenda e BNDS.

Para Landfeldt (2016), no âmbito das Universidades Federais, já possui a iniciativa de implementação da gestão por competências em 14 universidades brasileiras, sendo analisadas 7 instituições em diferentes etapas de desenvolvimento. Na UFPA - Universidade Federal do Pará, de acordo com Costa e Júnior (2013), o processo ocorreu de forma sinérgica alcançando dados precisos, auxiliando a instituição de ensino nas tomadas de decisão no futuro. Outro caso de sucesso é a Universidade Federal de Tocantins – UFT que

instituiu o Plano de Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação (PDIPCCTAE) com a intenção de viabilizar as ações de treinamentos, controle da necessidade de recursos humanos e desempenho além da formalização do Plano de Capacitação e Desenvolvimento (SILVA; MELLO, 2013).

### 2.3 As Competências Necessárias no Ensino a Distância (EAD)

A educação a distância possibilita que o professor e o aluno tenham um programa de ensino mesmo que estejam fisicamente separados, tendo essa dinâmica e comunicação mediada pelas ferramentas tecnológicas (MORAES, 2004). De acordo com Tecchio et al (2009), as instituições que promovem cursos a distância necessitam de órgãos focados no acompanhamento, atendimento e apoio aos alunos dessa modalidade, visando diminuir a taxa de evasão.

Relativo ao ensino a distância foi identificado na literatura o modelo de competências desenvolvido por Cheetam; Chivers (1996, 1998) e aplicado por Paiva (2007, 2014) que é constituído por 4 componentes: competência cognitiva/conhecimento (conhecimento técnico, tácito, procedural, contextual e aplicação); competência funcional (habilidades específicas da função, gestão do tempo, capacidade de ler e escrever, evolução, físico); competência comportamental (controle emocional, coletividade, habilidades de escuta e interpessoais, empatia); competência ética (seguimento da lei e códigos de conduta, desenvolvimento dos colegas, foco no cliente, manter-se atualizado) e competências políticas (percepção de interesses individuais e influência).

No quadro a seguir, estão presentes as descrições das competências reunidas na literatura para educação a distância, baseando-se nas competências mapeadas por Paiva (2007).

**Quadro 1: Competências de docentes no EAD de acordo com a literatura**

<b>Competência profissional (Paiva, 2007)</b>	<b>Descrição da competência no EAD</b>	<b>Autores</b>
Cognitiva	Formação na área de atuação; domina princípios e processos de tecnologia educacional; domina o contexto político e econômico, situando os conhecimentos transmitidos; é capaz de segmentar o ato de ensinar; tem habilidade com tecnologias de informação e comunicação, TIC's.	Belloni (2009); Costa (2008); Moraes (2010); Niskier (2009).
Funcional	Comunica-se efetivamente; trabalha com didática apropriada a EAD, recriando estratégias; cria e prepara materiais pedagógicos; atua na gestão da EAD, identificando público-alvo específico, fixando programas, elaborando cursos, gerenciando conteúdos programáticos dos módulos e das disciplinas por área de atuação; mescla o uso dos recursos próprios das TIC's aos materiais didáticos	Belloni (2009); Borba, Malheiros & Zulatto (2008); Costa (2008); Moore e Kearsley (2007); Niskier (2009); Sather (2008); Seixas e Mendes (2006).

	tradicionais; orienta os discentes na escolha de ferramentas das TIC's visando sua aprendizagem; participa e controla tarefas de realização; realiza tutoria, orientação; ensina a pesquisar, a processar informações e a aprender; faz intervenções; guia o percurso de aprendizagem; reconhece pontos fortes e fracos de cada mídia, utilizando-as adequadamente; avalia qualidade de conteúdos digitais; monta conexões em rede; cria estratégias que proporcionem reconstruir as relações entre os saberes teóricos e os saberes da “sala de aula”; orienta os discentes na escolha de ferramentas das TIC's visando sua aprendizagem; desenvolve atividades avaliativas apropriadas.	
Comportamenta I	Domina a dimensão humana; incita os alunos a troca de saberes, ao uso das TIC's na gestão, crítica, síntese e apresentação dos conteúdos apreendidos; desenvolve equipes de projetos inovadores; mediatiza; desafia cognitivamente os alunos; promove interação; oferece apoio psicossocial.	Behar (2009); Belloni (2009); Borba, Malheiros & Zulatto (2008); Niskier (2009).
Política	Sabe lidar com conflitos; sabe decidir sobre a utilização de TIC's rumo aos objetivos de aprendizagem; participa de comunidades de aprendizagem; determina conteúdos e métodos de aprendizagem; estabelece parâmetros de qualidade didática e pedagógica.	Belloni (2009); Niskier (2009); Sather (2008).
Ética	Sabe lidar com diversidade; torna o ensino eficiente e melhor; responsabiliza-se pelo conteúdo curricular e questões didático-pedagógicas referentes à disciplina sob sua responsabilidade.	Behar (2009); Belloni (2009); Costa (2008); Niskier (2009).

**Fonte: Adaptado de Paiva et al (2014)**

Diante desse referencial apresentado, demonstrou-se a importância de realizar o mapeamento de competências e os seus benefícios para a organização pública, objetivando realizar o aprimoramento na qualidade dos processos e prestação de serviços.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, serão apresentados dois tópicos discorrendo acerca da caracterização da organização estudada e da pesquisa realizada.

#### 3.1 Caracterização da Organização Pesquisada

O Centro de Educação a Distância (CED) é um órgão suplementar da Universidade Federal do Amazonas – UFAM, diretamente vinculado à reitoria, criado e homologado através de resolução para desenvolver ações de ensino, pesquisa e extensão na modalidade a distância. Essa estrutura conta com 14 servidores públicos, sendo 3 técnicos e 11 professores.

Dentre os objetivos organizacionais do CED, é destacado: produzir material instrucional utilizando tecnologias da inteligência no processo educacional; implantar e explorar interfaces de tecnologias da informação; oferecer cursos de formação inicial ou continuada; desenvolver projetos de informatização; colaborar com outras áreas da universidade; estimular e promover consultoria técnica, entre outros.

### 3.2 Caracterização da Pesquisa

O objetivo geral do estudo foi identificar as competências necessárias para atingir os objetivos organizacionais do Centro de Educação a Distância pela percepção dos próprios servidores lotados no órgão. Para tanto, foi utilizado a abordagem qualitativa de natureza exploratória, onde temos o objetivo de possibilitar mais informações sobre o tema investigado (PRODANOV; FREITAS, 2013).

No que tange a natureza da pesquisa, foi utilizado a pesquisa aplicada pois tem como objetivo base gerar conhecimentos para a solução de problemas de casos práticos e específicos (ZANELLA, 2009).

O presente artigo apresenta uma abordagem qualitativa, uma vez que teve o ambiente natural como fonte de dados e o pesquisador como instrumento chave, onde este é responsável pela interpretação dos dados coletados em forma de entrevistas, narrativas, documentos e outras fontes, os dados são analisados de forma indutiva, não demandando de técnicas estatísticas (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para operacionalização do estudo, tratou-se de uma pesquisa de campo. A primeira fase desse processo foi a delimitação das competências, sendo realizado a coleta de dados através da pesquisa documental da estratégia organizacional do CED que está presente no regimento interno, PDI, Procedimento Operacional Padrão (POP) do laboratório, legislação UAB entre outros documentos pertinentes à missão, visão e valores da unidade organizacional (CARBONE et al, 2016).

Na segunda fase do estudo foram realizadas as entrevistas com 9 servidores, entre professores lotados no órgão e técnicos administrativos para identificar as competências individuais. Foram entrevistas semiestruturadas, pois consistem na união do roteiro com questões previamente elaboradas e abertas, possibilitando maior controle para o entrevistador e espaço para reflexão para o entrevistado (MINAYO, 2015).

Conforme orientado por Lodi (1991), para a condução de todas as entrevistas online, todos os participantes concordaram em participar a partir da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido além de serem expostos aos objetivos da pesquisa, a importância da colaboração, a garantia de anonimato através da identificação adotada: E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8 e E9. Foi ainda solicitada a permissão de gravação de imagem e voz, visto que a falha na comunicação pode afetar a confiança alterando a resposta do entrevistado.

A terceira fase consistiu na identificação das competências, com a análise da transcrição das respostas dos entrevistados pelo método de análise de discurso de Bardin (2016), seguindo as três fases: (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento de dados. Na pré-análise, as transcrições das entrevistas foram organizadas para a segunda



fase, onde foi realizado uma codificação de cores para cada entrevista e destaque das palavras relacionadas a competências, na fase de tratamento de dados, os trechos destacados foram categorizados em conhecimento, habilidade e atitude, após esse agrupamento foi correlacionado com o tipo de competência (cognitivo, funcional, social, ético ou político). A identificação dessas competências resultou na construção da matriz de competências do CED, podendo ser utilizada para auxiliar processos internos e tomadas de decisões.

## 4 Procedimentos Metodológicos

Neste item analisam-se os resultados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas e análise de documentos, a fim de estruturar uma matriz de competências dividida em 4 sessões: competências cognitivas, comportamentais, funcionais, éticas e políticas.

**Quadro 2: Competências Identificadas no Centro de Educação à Distância**

<b>Competência profissional</b>	<b>Descrição da competência dos servidores do CED</b>
Cognitiva	Formação na área de atuação, conhecimento em sistemas operacionais, servidores e banco de dados (PHP), conhecimento de linguagem de programação (Script), conhecimento em sistemas operacionais (hardware e software), design gráfico, técnicas de redação, conhecimento em gestão pública, metodologias ativas, gestão de pessoas, experiência com um aluno a distância, reconhecer a realidade e necessidade da educação a distância, diagramação, revisão de textos.
Funcional	Conhecimento na plataforma Moodle, conhecimento em videoconferências, conhecimento em processos educacionais, conhecimento em didática do ensino superior, processos pedagógicos inovadores, aplicação de tecnologias, produção de conteúdo, facilidade com ambientes virtuais, conhecimento sobre o curso que você está trabalhando, desenvoltura para ministrar cursos, saber atender o público, edição digital, transposição didática, saber ler e escrever, gestão de processos administrativo, informática, inovação, afinidade com o processo.
Comportamental	Entender as dificuldades de cada um, trabalho de equipe, saber ouvir, apresentação de ideias, resolução de problemas, o conseguir delegar, coordenar e prever as demandas, gestão do tempo, planejamento, proatividade, desenvolver, promover decisões participativas, empatia, aprendizagem contínua, diálogo, criatividade, agilidade, organização, bom relacionamento interpessoal, liderança, dedicação.
Política	Capacidade de articulação política e percepção do ambiente.
Ética	Conhecimento da legislação, mudanças significativas para a melhoria da comunidade, comprometimento para o desenvolvimento coletivo, confiabilidade, sensibilização.

**Fonte:** Autora da pesquisa

### 4.1 Competências Cognitivas

No âmbito das competências cognitivas, foi identificado nos trechos do discurso do E1, E8 e E4 que a formação na área de atuação é uma competência necessária para a área de tecnologia do CED. No entanto, para a área pedagógica, de acordo com o E5, a afinidade com os processos é mais notória do que a formação na área de pedagogia, assim como para o E6, é necessário o conhecimento teórico e prático adquirido através da experiência na área.

E1: “Ter conhecimento específico da sua área né? No meu caso na área de TI”

E8: “Olhando pra área de tecnologia do CED seria profissional na área de TI que usem informática, pessoas da área mesmo de processamento de dados, de rede, da área da informática”

E4: “na área tecnológica eu preciso conhecer o ambiente virtual né? A gente precisa saber lidar com um ambiente né? A gente conhece mas precisa saber detalhadamente profundamente né? Na minha função eu preciso disso, eu preciso também entender como os servidores das informações estão instalados, como eles funcionam, onde eles funcionam, como a manutenção é dada e também preciso saber sempre o que devemos fazer para melhorar o nosso ambiente virtual, o acesso à tecnologia, tanto por parte dos servidores, quanto dos professores, quanto dos alunos.”

E5: “Eu sou um agrônomo, estou atuando como um pedagogo dentro do CED, mas a formação não impediria isso. É por causa da experiência que eu tive com coordenação, em que eu tinha uma equipe que eu coordenava e que faziam praticamente as mesmas coisas e agora eu só estou coordenando a equipe em um nível hierárquico acima. Então uma coisa que a gente faz lá no CED é colocar as pessoas pra trabalhar dentro daquilo que elas têm afinidade. Às vezes nem é a formação, mas afinidade”

E6: “Outra competência que eu acho importante: conhecer teoricamente né? Conhecer a teoria do que é o curso à distância e a prática dele também. Outra coisa: conhecer, ter conhecimento sobre o curso que você está trabalhando, né? Como é que você vai desenvolver um curso, estruturar um curso, orientar os professores se você não conhece o conteúdo desse curso?”

A afinidade e o tempo despendido também foram a justificativa de 62% profissionais que se identificam com a docência em vez da profissão de formação na pesquisa de Paiva (2007), pois de acordo com os entrevistados, a identificação aumenta de acordo com o tempo trabalhando em determinado contexto.

A aplicação da tecnologia unida com a pedagogia para a socialização não é algo atual, no fragmento de discurso do E3, é apontado o conhecimento em metodologias ativas que auxiliem no processo de aprendizagem do aluno, além do conhecimento de ferramentas tecnológicas para auxiliar nesse fim (BELLONI, 2009), sendo reafirmado por E1:

E3: “acho que conhecimento sobre metodologias, em didática do ensino superior, é conhecimento em gestão pública, é conhecimento

em gestão de pessoas também em conhecimento básico [...]. Eu acho que para eu conseguir desenvolver meu trabalho preciso ter essa esses conhecimentos em didática e metodologia para o ensino”

E1: “Então são coisas que acabam não sendo ligadas à educação a distância, mas acaba que por conta do conhecimento em tecnologia. Os professores sabem fazer apresentação, utilizar equipamentos *datashow*... tudo mais, justamente porque eles vão sozinhos muitas vezes para dar aula no interior, então adquire essa experiência e sabe onde pode dar defeito e onde não”

Além do conhecimento focado na área pedagógica e tecnológica, é necessário conhecimento contextual descrito como conhecimento da geografia e base de clientes por Paiva *et al* (2014). Pensamento identificado nos fragmentos de discursos do E1, E8, E2 e E3 a respeito de saber das dificuldades que a modalidade de ensino a distância enfrenta no Amazonas. A visão holística do processo através de experiências dos tutores, professores e técnicos ajuda na melhor compreensão de quais são as reais necessidades do público e quais as melhores ferramentas.

E1: “Tem que ter uma visão do que é a educação a distância dentro da região Amazônica, que é uma característica bem diferente de outros estados brasileiros”

E8: “Dentro do campo pedagógico eu vejo um profissional que vai estar trabalhando com os cursos de graduação e de pós-graduação, então alguém que entenda muito bem sobre educação a distância”

E2: “Todo servidor deveria visitar comunidades do Amazonas, do interior. Em primeiro lugar isso. Conhecer realmente a realidade daquele local, não só para saber dificuldade geográfica, de falta de material, mas a realidade para cursos coerentes com ela”

E3: “Nós temos especificações, nós temos que conhecer nossa região, eu acho que é fundamental pro coordenador de curso, professor de curso [...]”

## 4.2 Competências Funcionais

Belloni (2009) aponta que a discussão na EaD deixou de ser a distância entre o aluno e o professor. Agora está focada na mediação técnica, sendo um desafio na fabricação e uso pedagógico dos materiais multimídia analisados através do contexto e demandas. No fragmento do discurso do E2 foi destacado a habilidade de ler e escrever sendo necessárias para transformar a linguagem científica do material didático mais acessível para a EaD, porém não deve se atentar apenas à linguagem e sim para como está ocorrendo a distribuição desse material didático que não deve ter acesso exclusivo pelo ambiente virtual, deve ser disponibilizado versões impressas para abranger a maior percentagem de alunos possíveis.

E2: “Eu ainda acho muito importante considerar material didático impresso e a atualização desse material e eu vejo que apesar de estar disponível uma plataforma no *moodle*, o aluno ainda quer material impresso que ele possa tocar [...]”.

Moraes (2010) aponta que a EaD é fruto de desenvolvimento, causando maiores brechas para o pioneirismo em metodologias, materiais e procedimentos. O CED é reconhecido pelo E8 como esse núcleo de desenvolvimento constante do conhecimento, sendo impulsionado pelas inovações tecnológicas citadas nos fragmentos de discurso do E4, E1 e E3, além de enfatizar a importância dela nos processos rotineiros do CED e da falta de reconhecimento. Enquanto o fragmento do discurso E6 aponta que apesar de ser um centro de inovação há a carência de pessoas com essa mentalidade de mudança.

E8: “Então, o próprio nome já diz: Centro de Educação a Distância. Eu entendo que o CED é visto como um espaço para o desenvolvimento da produção de tecnologias que possam dar suporte ao ensino a distância e até mesmo no ensino presencial”.

E4 “Eu sempre tenho que estar pensando constantemente em melhorias porque a tecnologia nos impõe isso. A gente sempre tem que estar pensando no que pode melhorar para melhorar o trabalho em si”.

E1: “Nesse processo de aprendizagem dentro da parte tecnológica é um processo contínuo, então volta e meia a gente vai estar aprendendo e desenvolvendo uma nova atividade, criando um sistema de desenvolvimento das atividades”.

E3: “Então, eu acho que um atributo que precisa ser valorizado, é o fato do CED ser uma organização de inovação para o ensino, que apesar da gente ter o foco em EAD, no entanto para o desenvolvimento de ações EAD a gente precisa estar frequentemente pensando em processos inovadores e a solução de problemas para nossa realidade local de forma a ampliar a oferta [...]”.

E6: “O que falta no CED é desenvolvimento tecnológico principalmente, precisa de pessoas para poder cultivar isso, pessoas que gostem de trabalhar na EAD, que acreditem na EaD”.

A necessidade de gerir os processos e demandas com senso de prioridade e organização é característica encontrada nos trechos do discurso do E1 e E3 a fim de realizar as entregas em tempo hábil.

E1: “A pessoa tem que ter aquela certa metodologia dentro do seu dia a dia de trabalho, anotar o que tem que fazer, marcar, agendar, deixar tudo bem estabelecido para que a pessoa não se perca no seu dia a dia de trabalho”.

E3: “Resolução de problemas, no sentido de planejamento e resolução de problemas ao mesmo tempo, fazer a gestão de processos

administrativos, conseguir delegar, coordenar e prever as demandas antes que elas aconteçam que possam vir a ser problemas [...]”.

As manifestações de E1 e E3 endossam a importância de priorização e organização de tarefas como estratégia a favor do melhor aproveitamento do tempo, o que tende a potencializar a produtividade e a eficiência dos profissionais.

### 4.3 Competências Comportamentais

Os alunos possuem necessidades, expectativas e experiências diferentes, quanto maior o vínculo pessoal com os objetivos de aprendizagem, maior identificação com o curso. Seguindo nessa linha de pensamento, apenas conhecer o seu “cliente” não é suficiente, é necessário ter empatia e estabelecer uma relação com os alunos, de acordo com Sathler (2008), um dos maiores desafios do EAD é estabelecer vínculos entre os participantes do processo através do acompanhamento. O trecho do discurso do E4 a seguir relata de forma muito clara como o servidor independentemente do cargo deve ter essa relação de apoio ao aluno da modalidade à distância (COSTA, 2008), a forma de tratamento não deve ser a mesma utilizada com os alunos do ensino presencial, é necessário envolver o aluno e construir uma relação de confiança para diminuir a taxa de evasão do curso.

E4: “A gente tem que ter antes de tudo empatia com aluno. O CED ele é diferente, ele se diferencia de uma escola presencial [...] nele você tem que tratar o teu aluno diferente. Ele é essencial nesse sentido. É muito difícil você conseguir ter a empatia de conquistar um aluno para levar durante 4 anos. Você precisa se envolver com esse aluno de uma forma que você conquiste que você consiga mantê-lo (no curso) tanto para o CED quanto para ele, quanto para o curso, então é uma característica importante e diferenciada. A gente não pode fugir disso aí. Nós somos professores diferenciados, assessores, suportes diferenciados, até a pessoa que trabalha com tecnologia tem que ter empatia. Essa conexão com quem está do outro lado, sendo professora, sendo tutor, sendo aluno, a gente precisa dessa conexão”

O discurso do E5, além de citar a empatia, também comenta sobre a importância de saber se comunicar. A comunicação sendo intermediada por tecnologias há possibilidade de ruídos causando frustração e sentimento de abandono aos alunos quando são parcialmente ou não atendidos, para isso a comunicação deve ser a comunicação deve ser dinâmica COSTA (2008) e SATHLER (2008).

O fragmento do discurso de E1 e E5 apontam que essa assistência sem dedicação pode ser fator decisivo na tomada de decisão para desistência do aluno, onde o E4 pontua que é necessário ter “*feeling*” para perceber como está o envolvimento do aluno com o curso.

E5: “Por nós estarmos trabalhando no ensino a distância, em que se comunica por meio das tecnologias, eu acho que o relacionamento interpessoal vem em primeiro lugar, a empatia.”

E1: “Toda essa comunicação ou todo esse trabalho é tão importante que pode ser um fator para uma pessoa desistir do curso ou não, que

a pessoa já está isolada no interior e esperando resposta, esperando uma situação se resolver. Se não for resolvida a dúvida a pronto atendimento, de forma rápida e eficiente, a pessoa acaba desistindo, desanimando do curso e para você ir atrás dessa pessoa no interior é muito complicado”

E5: “Quando o contato não é nessa forma face a face [...] existe muito ruído. Então às vezes você manda uma mensagem para um aluno, que você tá aperrado aí você responde de qualquer jeito. Ele interpreta aquilo ali como uma coisa negativa e pode levar ele (*sic*) a desistir do curso. Eu acho que a comunicação é a principal competência porque a gente tá com um público que dependendo do formato do curso [...], só virtualmente. Então a comunicação é fundamental”.

E4: “É ele saber lidar com esse tipo de aluno, de não estar presente e perceber nas entrelinhas de uma mensagem. Às vezes até uma conversa, na ausência desse aluno, dessa atividade, você tem que ter esse *feeling* para perceber se esse aluno está indo bem ou não”

Nos resultados do estudo de Amaral (2009), as competências de comunicação e relação interpessoais foram consideradas fundamentais, pois possibilitam a construção de uma rede para troca de informação através do diálogo, assim como a criatividade, liderança e o trabalho em equipe na dimensão comportamental foi enfatizado em todas as etapas da pesquisa.

A habilidade do diálogo foi tema discutido por E7, E1 e E6, para uma melhor colaboração entre os grupos de trabalho é necessário saber receber feedbacks, estar disposto a ajudar e aceitar ajuda do próximo, de acordo com o E8 a inteligência emocional é a chave para uma melhor dinâmica entre os colegas de trabalho.

E7: “Eu penso que compromisso, diálogo e solidariedade com outro para que o outro também não fique sobrecarregado são aspectos importantes para melhoria de um trabalho em grupo”.

E1: “Tem que ter muito diálogo, muita conversa, não pode ter porta fechada, é chegar e falar “estou com problema em tal canto, tem como resolver?”.

E6: “Ela tem que ter essa abertura para ouvir, pra ser criticado também, porque a crítica, não parte só pra destruição, ela parte também para melhoria da pessoa porque quando você tá envolvido em alguma coisa, às vezes você não percebe o que outra pessoa de fora tá percebendo”.

E8: “É onde estão muitas pessoas reunidas “estudadas” digamos assim, que isso é esse espírito emocional ele tem que tá muito bem trabalhado, muito bem controlado, então isso aí é primordial para que a equipe consiga caminhar unida e motivada [...]”.

O suporte no desenvolvimento e cooperação entre os colegas de trabalho é também enfatizado no fragmento de discurso do E8, E1 e E4, é necessário reconhecer suas próprias limitações para facilitar o desenvolvimento e trabalho em equipe.

E8: “Eu preciso continuar comprometida no meu trabalho. Continuar comprometida, realizando pesquisas, estudando e me colocando à disposição dos colegas, das necessidades que o Centro tem, pra gente ver no que eu posso contribuir pra coisa continuar crescendo, desenvolvendo, melhorando então eu acho que começa por aí.”

E1: “Ainda mais que você ver o seu parceiro com dificuldade, ele pode lhe chamar e você vai lá e dá aquela ajuda, isso sempre aconteceu muito no CED”

E4: “A gente precisa de uma cooperação de muita cooperação, não adianta você ficar isolado porque o trabalho não funciona não, não se desenvolve não, é um tipo de trabalho que você precisa da cooperação. Todos precisam trabalhar como uma equipe.”

Sege (2004) aborda que a capacidade de liderança influencia as pessoas nas diversas situações de acordo com as estratégias organizacionais, situação citada nos fragmentos de discursos do E3 e E7, na qual uma pessoa do grupo precisa exercer o papel de líder indireta para mediar as interações e organizar as ações de forma eficiente.

E3: “Promover envolvimento né, ter assim comportamentos de liderança para conseguir promover trabalhos em grupo”

E7: “Quando você recebe uma determinada tarefa para fazer em grupo, alguém desse grupo, digamos assim, tem que exercer a liderança para promover o diálogo, para promover a interação, para conversar e distribuir aquele trabalho”

Os fragmentos de discurso do E9, E1, E4 e E8 apontam a proatividade e a antecipação aos problemas como habilidades necessárias, ter a atitude, comprometimento e dedicação para realizar uma tarefa visando a entrega dos melhores resultados sem individualismo e extrapolando o pensamento bonificação é uma postura intrínseca a quem deseja trabalhar no CED.

E9 “É a gente se antecipar aos problemas, não trabalhar com demanda, esperar chegar ao problema”

E1: “Tem que ser muito proativo né, não pode ser daquelas pessoas tipo “esse daqui é meu trabalho e eu não faço outra coisa se não for esse meu trabalho, eu estou sendo pago pra isso” não tem como você trabalhar no CED e ter essa postura”.

E8 “Então o meu comprometimento perpassa por essa visão de que eu vou fazer o meu trabalho independente de eu ter bolsa ou não”.

E4: “A entrega mesmo, a dedicação com o trabalho e essa vontade de querer que dê certo e de querer que a gente cresça junto. Nada de você se isolar como eu falei de individualismo”.

No estudo de Filho e Almeida (2014) acerca do mapeamento de servidores na UFBA, as competências comportamentais acima descritas, quais foram: comunicação, atendimento ao público e empatia, foram identificadas como prioritárias, assim, sendo competências coringas para alcance das metas organizacionais e individuais nas organizações de ensino federais.

#### 4.4 Competências Comportamentais

Os fragmentos de discurso do E3, E5 e E7 abordam o conhecimento da legislação e seguimento dela, considerando que o agente público deve estrita obediência aos princípios constitucionais da legalidade e moralidade, a competência ‘ética’ deve pautar o exercício de sua função para que assim não sejam violados atos normativos e/ou normas vigentes.

E3: “Você precisa ter conhecimento da legislação vigente uma vez que todos os processos, desde uma simples proposição ou da candidatura a editais para captação de recurso existe legislação que regem o nosso trabalho como servidor público federal [...]”.

E5: “Conhecimento na legislação. A gente atua numa modalidade relativamente nova que tem uma legislação própria”.

E7: “Essa questão de legislação ela é importante sim [...]”.

No fragmento do discurso do E3 e E4, percebemos a importância da ética profissional que o servidor público deve ter, seguindo os princípios da impessoalidade e da indisponibilidade do interesse público, sempre priorizando o desenvolvimento da comunidade em vez de aspirações individuais.

E3: “Eu acho que é quem demonstra, principalmente o comprometimento para o desenvolvimento coletivo porque a gente sabe que tem professores que trabalham exclusivamente para a sua promoção individual, mas a gente está numa instituição e como servidores públicos nosso compromisso maior é em prestar serviços para a sociedade. Isso envolve se comprometer em questões coletivas e não individuais, então acho que um professor, técnico ou pessoas que se envolvam em processos que busquem trazer resultados para a coletividade, eu identifico como desenvolvendo melhor a função do que quem se ocupa do cargo para desenvolvimento de ações pessoais.”

E4: “acho que tem que ter confiabilidade, tem que ter responsabilidade e respeitabilidade, tem que ter o conteúdo a oferecer, vamos dizer assim: tem que ter algo a oferecer para a comunidade”



De acordo com os fragmentos de discurso do E2 e E1, o servidor deve ter conhecimento que irá fazer parte do desenvolvimento do aluno, sendo assim, assumir a responsabilidade da sua contribuição na vida profissional e pessoal de outros.

E2: “É geralmente é muito requisitado quando você abre 1 curso de graduação especialização né, as pessoas procuram muito, querem ter um diploma da universidade né e também por conta da sua jornada de trabalho eles têm aí tem opção de fazer tudo isso e ter um diploma mesmo sendo EAD na universidade federal é uma vantagem para eles, é uma coisa que vai pro currículo deles”

E1: “A minha aluna que foi selecionada para trabalhar com a gente, ela disse: “o melhor setor que eu já trabalhei foi aqui”, ela já tinha trabalhado em agência de jornal”

#### 4.4 Competências Comportamentais

No fragmento do discurso do E3 é abordado que a leitura dos jogos políticos e interesses particulares para conseguir influência e domínio. Os entrevistados citam que a pesquisa é mais bem avaliada e reconhecida na universidade do que o ensino e a extensão.

E3: “Na universidade o que é valorizado, isso independente de questão hierárquica ou não, é a produção e envolvimento em ações institucionais [...] um professor que desenvolve extensão que tem um impacto na sociedade muito grande, ele não é tão valorizado igual um professor que às vezes tem um trabalho individual de só publicar 50 artigos em 1 ano”.

Esse reconhecimento focado em produção científica acarreta a desmotivação de docentes que trabalham com projetos de extensão visando trazer impacto social, sendo assim, a academia deve ter um equilíbrio entre a valorização da pesquisa, extensão e docência.

Reconhecimento da estrutura hierárquica e como funciona a cadeia de processo é fundamental para um servidor público, nos fragmentos de discurso do E2 e E3, podemos notar a importância de conhecer e diferenciar qual responsabilidade do CED, da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), da CAPES e outros agentes políticos no fornecimento de recursos e tomadas de decisões administrativas.

E5: “Fazemos parte desse projeto da Universidade Aberta do Brasil, quais são as competências de cada um envolvido, então a gente tem o Governo Federal, tem a CAPES, tem os mantenedores, tem a instituição. Então precisa saber o que cabe a cada um né, porque a gente sempre é confrontado com situações que a gente precisa falar: “Olha isso não é da alça da Universidade, a prefeitura de seu município deveria prover isso”. Então precisa desse conhecimento nessa parte do consórcio, de cada um envolvido, um pouco de conhecimento na dinâmica da oferta do EAD, como nós fazemos EAD na UFAM [...] é toda essa coisa que tá nos bastidores de uma oferta”

E6: "O CED, ele só executa. Ele não é a parte pedagógica, não é departamento, ele não tem caráter pedagógico, né. Apesar do diretor tá querendo fazer isso agora né, mas ele é um órgão técnico executor. Então eu penso que a coordenação tem que estar muito ligada com a faculdade, com o Instituto, seja lá o que for. O CED não é um instituto, é um órgão para executar tecnicamente o que ele está se propondo né, que é oferecer o ensino à distância através da tecnologia"

## 5 Considerações Finais

O objetivo geral do estudo foi identificar as competências necessárias para atingir os objetivos organizacionais do Centro de Educação a Distância pela percepção dos próprios servidores lotados no órgão.

A pesquisa está vinculada à gestão de competências nas organizações públicas de ensino a distância e foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. Os dados coletados resultaram em um quadro de competências e os resultados apontam que no grupo de competências cognitivas, a demanda de competências dos funcionários consiste em conhecimentos tecnológicos, que ajudariam a atingir os objetivos institucionais de desenvolver, implantar e manter projetos de informatização para suporte pedagógico/comunicativo, além de conhecimento em metodologias ativas e experiências com alunos da modalidade de ensino à distância.

Esse objetivo também é alinhado com as competências funcionais identificadas, sendo perceptível a necessidade de utilizar as metodologias e tecnologias disponíveis para apoiar da melhor forma o aluno na modalidade a distância, seja com adequação do material instrucional, com eventos de socialização ou com ofertas de cursos e programas de capacitação.

No que tange às competências comportamentais, políticas e éticas, os objetivos são direcionados para melhor relação interpessoal entre os grupos de trabalho, sempre visando as entregas dos projetos de forma sustentável, eficiente e atendendo aos parâmetros da legislação. Esse conjunto de conhecimento, habilidade e atitudes servem como base para o alcance de qualquer objetivo organizacional do CED.

A partir desses resultados entende-se que os servidores devem possuir as competências cognitivas, funcionais, comportamentais, éticas e políticas em grau satisfatório, para assim alcançar todos os objetivos estabelecidos ao CED.

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, trabalharem as lacunas destacadas pelos profissionais pesquisados. Tal avaliação percebe uma dose extra de desafio em meio ao contexto de corte de verbas públicas na educação. Além disso, o quadro de competências elaborado na entrevista pode ser utilizado para conduzir tomadas de decisões acerca de programas de treinamento e organização estrutural. Como contribuição aos servidores pesquisados, destacamos que o presente estudo deu voz aos mesmos. Nesse sentido, suas vozes podem ecoar informando a gestão universitária a necessidade de investimento em capacitação e desenvolvimento profissional. Os resultados apresentados refletem a percepção específica do grupo entrevistado e devido às limitações do método qualitativo, não devem ser generalizados para todos os órgãos de educação a distância, porém colabora para uma

perspectiva real. Devido a mudanças no cronograma do projeto, não foi possível aplicação de questionário para investigação da diferença entre a competência que o servidor possui e a competência necessária para função, limitando o estudo.

Para pesquisas futuras, recomenda-se uma análise mais detalhada das competências necessárias por coordenação ou por função, para maior entendimento das necessidades do CED, visto que cada coordenação ou cargo possui especificidades. Ou ainda pesquisas voltadas para as metodologias utilizadas nesse tipo de modalidade de ensino, ao mapeamento de competências abrangendo para outras instituições do ensino superior público e privado, além de pesquisas que investiguem a efetividade e o impacto do mapeamento.

## Referências

AMARAL, M. M. Navegando nas ondas da educação online: competências do designer educativo. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, p. 1487-1519, nov./dez., 2009.

ARAÚJO, E. T.; SILVA, M. L.; DANTAS, L. M. V. Mapeamento do perfil de competências dos servidores técnico-administrativos numa IFES oriunda do REUNI: novos perfis numa tradicional burocracia? **Anais do Encontro Nacional de Pesquisa do Campo de Públicas**, 2(2), p. 1302-1324, 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BEHAR, P. A. (2009). Modelos pedagógicos de educação à distância. In P.A. Behar (org.), **Modelos pedagógicos de educação à distância** (pp. 15-32). Porto Alegre: Artmed.

BELLONI, M. L. **Educação a distância**. Campinas: Autores Associados, 2009.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019. p. 179.

BORBA, M. C; MALHEIROS, A. P; ZULATTO, R. B. **Educação a distância online**. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

BOYATZIS, R. E. **The competent management: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v56i2.224. Disponível em: <<https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>>. Acesso em: 10 maio. 2021.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de 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. **Decreto Federal nº5.707, 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.

**BRASIL. Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021:** Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.

**BRASIL. Organização De Cooperação E Desenvolvimento Econômico – Ocde;** Ministério do Orçamento, Planejamento E Gestão. Relatório OCDE: 2010. Brasília, 2010. Disponível em: 24 <[http://www.avozdocidadao.com.br/images/HR\\_Review\\_of\\_Brazil\\_2010.pdf](http://www.avozdocidadao.com.br/images/HR_Review_of_Brazil_2010.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2017.

CARBONE, P. P; TONET, H. C; BRUNO, J. R. S.; SILVA, K. I. B. **Gestão por Competências.** 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

CHEETHAM, Graham; CHIVERS, Geoff. The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence which seeks to harmonize the reflective practitioner and competence-based approaches. **Journal of European Industrial Training**, v. 22, n. 6/7, p. 267-276, 1998.

CHEETHAM, Graham; CHIVERS, Geoff. Towards a holistic model of professional competence. **Journal of European Industrial Training**, v. 20, n. 5, p. 20-30, 1996.

COSTA, M. M. **O papel do professor-tutor no campus EAD Metodista.** In L. Sather, F. Josgrilberg & A. B Azevedo (orgs.), Educação à Distância: uma trajetória colaborativa (pp.89-102). São Bernardo do Campo: Metodista, 2008.

COSTA. T. D; JÚNIOR. J. C. A. **Mapeamento De Competências Individuais Dos Servidores Técnico-Administrativos Da Universidade Federal Do Pará.** VI Congresso de Gestão Pública, 2013.

DIAS, C. A.; DEMO, G; PAULA, P. P. COSTA, A. C. R. Gestão Por Competências: dezoito anos de estudos no brasil. **Revista Pretexto**, v. 21, n. 4, sem paginação, 2020. DOI: <<https://doi.org/10.21714/pretexto.v21i4.6165>>. Disponível em: <<http://revista.fumec.br/>>. Acesso em: 23 Jun. 2021.

DURAND, T. **L'alchimie de la compétence.** *Revue Française de Gestion.* Paris, 2000.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** Atlas, 2004.

ENAGA, C. H. **Competence-based management: seminário executivo.** São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

FERNANDES, B. H. R.; BITENCOURT, C. C.; COMINI, . M. Modelos de gestão por competências em organizações líderes no brasil. **Revista de Administração da UFSM**, v. 14, p. 458-477, 2021.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M.T., Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. **Revista Análise**. Porto Alegre, v. 18, n. 2 p. 103-122, 2007.

FEVORIN F.; SILVA, R. CREPALDI, A. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 4, n. 2, sem paginação, 2014. DOI: <<https://doi.org/10.20503/recape.v4i2.20577>>. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/>>. Acesso em: 23 jun. 2021.

FILHO, A. R. C. T; ALMEIDA, D. R. **A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade Florianópolis – Santa Catarina – Brasil 3, 4 e 5 de dezembro de 2014**. ISBN: 978-85-68618-00-4 Gestão Por Competências: Mapeamento De Competências Na Universidade Federal Da Bahia

FLAVELL, J. H. Metacognitive aspects of problem solving. Em L. B. Resnik (Ed.), **The Nature of Intelligence** (pp. 231-235). Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1976.

FONSECA, D. R. DA; MENESES, P. P. M. Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais. **Revista Eletrônica Científica da UERGS**, v. 2, n. 2, p. 117-133, 1 out. 2016.

FOSS, N. J.; KLEIN, P. G.; LIEN, L. B.; ZELLWEGER, T.; ZENGER, T. Ownership competence. **Strategic Management Journal**, v. 42, n. 2, p. 302-328, 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAMIGNA, M.R. **Gestão Por Competências: Ferramentas para avaliar e mapear perfis**. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2018. JAQUES, E. Requisite Organization: a total system for effective managerial organization as managerial leadership for the 21st century. Arlington: Cason-Hall, 1988.

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.

JAQUES, E. **Requisite Organization**: a total system for effective managerial organization as managerial leadership for the 21st century. Arlington: Cason-Hall, 1988.

KAMIA, M.; PORTO, J. B. Comportamento proativo nas organizações: o efeito dos valores pessoais. **Psicologia: Ciência e Profissão** [online]. 2011, v. 31, n. 3 Acessado 5 outubro 2021, pp. 456-467. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1414-98932011000300003>>. Epub 22 Nov 2011. ISSN 1982-3703. <<https://doi.org/10.1590/S1414-98932011000300003>>.

LANDFELDT, I.M.P. **Gestão Por Competências Em Universidades Públicas Federais: Análise De Modelos, Aspectos Que Influenciam Sua Adoção E Respectivos Impactos**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, Universidade Federal de Goiás. Goiás, p.5. 2016.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard (Trad.). Porto Alegre: Artmed, 2003. Lisboa: Edições 70, 2009.

LODI, J.B. **A entrevista: teoria e prática**. São Paulo: Pioneira, 1991.

MARRAS, J.P *et al.* **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MATTAR, J. *et al.* Competências e funções dos tutores online em educação a distância. **Educação em Revista**. 2020, v. 36. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0102-4698217439>>. Epub 06 Jul 2020. ISSN 1982-6621. <https://doi.org/10.1590/0102-4698217439>.

MELLO P.T, S.; DE MELO, P. A.; TEIXEIRA, R. M. F. Competências gerenciais evidenciadas e desejadas dos integrantes do fórum de gestão de pessoas da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 15, n. 1, p. 349–374, 2016. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/6937>. Acesso em: 23 jun. 2021.

MENDES, M.M. **Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?** 2012. Tese (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) - Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal, 2012.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2015.

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

MOORE, M; KEARSLEY, G. **Educação a distância**. São Paulo: Thomson, 2007.

MORAES, M. **A monitoria como serviço de apoio ao aluno na educação a distância**. Florianópolis, 2004. 229f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

MORAES, R. C. **Educação a distância e ensino superior**. São Paulo: Senac, 2010.

NISKIER, A. **Os aspectos culturais e a EAD**. In F.M. Litto & M. M. M. Forminga (orgs.), **Educação a distância** (pp. 28-33). São Paulo: Pearson, 2009.

OCIECZEK, W., SAPETA, J., PRYM, G. **Politechnika, Centrum Szkoleniowo-Edukacyjne. Competence Based Management. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie**, n. 1, p. 56-63, 2009.

PAIVA, K. C. M. (2007). **Gestão de competências e a profissão docente um estudo de caso em universidades no Estado de Minas Gerais** (Tese doutoramento, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007). Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais

PAIVA, K. C. M; REZENDE, V. B. COSTA, J. R. M.; SANTOS, A. O.; DUTRA, M. R. S; **Competências docentes ideais e reais em educação a distância no curso de administração:**

um estudo em uma instituição brasileira. **Tourism & Management Studies**, vol. 10, 2014, pp. 121-128 Universidade do Algarve Faro, Portugal Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743880015>

PIRES, A.K et. al. **Gestão por Competências em Organizações de Governo**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005.

PRODANOV, C. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed., Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PROGESP. **Pró- Reitoria De Gestão De Pessoas**. Desenvolvimento de Pessoas. Disponível em: <https://progesp.ufam.edu.br/>. Acesso em: 24 jun. 2021.

RAMOS, C. C. COSTA, T. D.; BORBA, A.; BARROS, R. DA S. Uma abordagem comportamental para a descrição de competências em uma instituição pública federal. **Perspectivas em Análise do Comportamento**, v. 7, n. 1, p. 133-146, 30 ago. 2017.

RODRIGUES, L. M. M; CZESZAK, W. GRACIANI, J.; MATTAR, J. **Competências e Funções Dos Tutores Online em Educação a Distância**.

SATHLER, L. **Educação e tecnologia**: espaço de fortalecimento da atuação docente. In L. Sather, F. Josgrilberg & A. B. Azevedo (Ed.), **Educação à Distância: uma trajetória colaborativa** (pp. 47-70). São Bernardo do Campo: Metodista, 2008.

SEIXAS, C. A.; MENDES, I. A. C. **E-learning e educação a distância**. São Paulo: Atlas, 2006.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 16. ed. São Paulo: Best Seller, 2004.

SILVA, E. F. **Projeto de intervenção para implantação do modelo de gestão por competências no instituto Chico Mendes de conservação da biodiversidade – ICMBIO**. Escola Nacional de Administração Pública (Enap), p. 5 – 25, 2018.

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.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

SPENCER, L.; SPENCER, S. **Competence at Work**: models for superior performance, New York: John Wiley & Sons, 1994.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 1990.

TECCHIO, E; NUNES, T; CESCO NETTO, S; BAPTISTA, M; DALMAU, L; MELO, P. **Competências fundamentais ao tutor de ensino a distância**. *Colabor@*. 6. 1-12, 2009.

VIEIRA, K.M.; DALMORO, M. **Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados?** Revista Gestão Organizacional, v. 6, n. 3, 2013.

ZANELLA, L.C.H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.** Brasília: CAPES UAB, 2009.

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

### Dados dos autores:

#### **Thaís Moraes Campelo**

Universidade Federal Do Amazonas.

Manaus, Amazonas, Brasil. E-mail: thaiscampelo94@gmail.com

#### **Ana Flavia de Moraes Moraes**

Administradora graduada pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM).

Manaus, Amazonas, Brasil. E-mail: anaflavia@ufam.edu.br

#### **Jurandir Moura Dutra**

Professor de carreira da Universidade Federal do Amazonas – UFAM.

Manaus, Amazonas, Brasil. E-mail: jurandirdutra@ufam.edu.br

#### **Fabiula Meneguete Vides da Silva**

Professora Adjunta do Departamento de Administração da Universidade Federal do Amazonas – UFAM.

Manaus, Amazonas, Brasil. E-mail: fabiulamvs@gmail.com

### Como citar este artigo:

CAMPELO, Thaís Moraes; MORAES, Ana Flavia de; DUTRA, Jurandir Moura; SILVA, Fabiula Meneguete Vides da. Mapeamento de competências: a perspectiva dos servidores do centro de educação a distância de uma universidade pública brasileira. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, v. 13, n. 2, p. 37-60, 2024.