

**Trilhas de aprendizagem e o desenvolvimento de competências gerenciais: um estudo de caso no Instituto Federal Catarinense – IFC**

**Learning trails and the development of management skills: a case study at the Catarinense Federal Institute – IFC**

**Rutas de aprendizaje y desarrollo de habilidades de gestión: un estudio de caso en el Instituto Federal Catarinense - IFC**

Recebido: 01/05/2020 | Revisado: 07/05/2020 | Aceito: 13/05/2020 | Publicado: 22/05/2020

**Fabiana Aparecida Mafra Reisch**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0715-2571>

Instituto Federal Catarinense, Brasil

E-mail: [Fabiana.reisch@ifc.edu.br](mailto:Fabiana.reisch@ifc.edu.br)

**Marcos Baptista Lopez Dalmau**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8620-1625>

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

E-mail: [professordalmau@gmail.com](mailto:professordalmau@gmail.com)

**Resumo**

Este estudo teve por objetivo estruturar um programa de desenvolvimento por competências, baseado no sistema de trilhas de aprendizagem, para gestores de nível intermediário da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN) do Instituto Federal Catarinense – IFC. A presente pesquisa foi aplicada, de caráter predominantemente qualitativo, sendo classificada como descritiva. Apresentou características de uma pesquisa bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso. Para a coleta de dados, além da análise documental e bibliográfica, fez-se uso de entrevistas semiestruturadas e questionários. A análise dos dados ocorreu por meio da análise de conteúdo. Como resultado, as competências requeridas aos gestores intermediários da PRODIN/IFC foram identificadas e classificadas e divididas em quatro categorias: intelectual, interpessoal; técnica e intrapessoal. Após a verificação do grau em que cada competência é requerida percebeu-se que todas as categorias analisadas pelos entrevistados são fortemente requeridas. Desta forma, é possível afirmar que as competências gerenciais inferidas foram validadas pelos gestores do IFC, bem como,

foram incluídas na estruturação do programa de desenvolvimento por competência. Para estruturar o programa proposto, foi considerada a realidade da instituição pesquisada, com vistas a contribuir efetivamente para o desenvolvimento dos gestores da PRODIN – IFC.

**Palavras-chave:** Competências gerenciais; Mapeamento de competência; Trilhas de aprendizagem; Administração universitária.

### **Abstract**

This study aimed to structure a skills development program, based on the learning trail system, for intermediate level managers of the Institutional Development Dean's Office (PRODIN) of the Catarinense Federal Institute - IFC. This research was applied, predominantly qualitative, being classified as descriptive. It presented characteristics of a bibliographic, documentary research, field research and case study. For data collection, in addition to documentary and bibliographic analysis, semi-structured interviews and questionnaires were used. Data analysis took place through content analysis. As a result, the skills required of PRODIN / IFC intermediate managers were identified and classified and divided into four categories: intellectual, interpersonal; technical and intrapersonal. After checking the degree to which each competency is required, it was realized that all categories analyzed by the interviewees are strongly required. In this way, it is possible to affirm that the inferred managerial competences were validated by the IFC managers, as well as, they were included in the structuring of the development program by competence. In order to structure the proposed program, the reality of the researched institution was considered, with a view to effectively contributing to the development of PRODIN - IFC managers.

**Keywords:** Managerial competencies; Competency mapping; Learning trails; University administration.

### **Resumen**

Este estudio tuvo como objetivo estructurar un programa de desarrollo de competencias, basado en el sistema de rutas de aprendizaje, para gerentes de nivel intermedio de la Oficina del Decano de Desarrollo Institucional (PRODIN) del Instituto Federal Catarinense - IFC. Esta investigación se aplicó predominantemente cualitativa, y se clasificó como descriptiva. Presentaba características de una investigación bibliográfica, documental, investigación de campo y estudio de caso. Para la recopilación de datos, además del análisis documental y bibliográfico, se utilizaron entrevistas semi-estructuradas y cuestionarios. El análisis de datos se realizó a través del análisis de contenido. Como resultado, las competencias requeridas de

los gerentes intermedios de PRODIN / IFC fueron identificadas y clasificadas y divididas en cuatro categorías: intelectual, interpersonal; técnica e intrapersonal. Después de verificar el grado en que se requiere cada competencia, se dio cuenta de que todas las categorías analizadas por los entrevistados son muy necesarias. De esta manera, es posible afirmar que las competencias de gestión inferidas fueron validadas por los gerentes de la CFI, así como, se incluyeron en la estructuración del programa de desarrollo por competencia. Para estructurar el programa propuesto, se consideró la realidad de la institución investigada, con el fin de contribuir de manera efectiva al desarrollo de los administradores de PRODIN - IFC.

**Palabras clave:** Competencias gerenciales; Mapeo de competencias; Rutas de aprendizaje; Administración universitária.

## 1. Introdução

As instituições de ensino superior (IES), sejam elas públicas ou privadas, podem ser consideradas como importantes alternativas criadas para promover o desenvolvimento o funcionamento da sociedade e têm como grandes desafios trabalhar não apenas a oferta do ensino, da pesquisa e da extensão, mas, também a gestão para que possa elaborar estratégias que permitam a melhor utilização dos recursos estruturais, financeiros e humanos para o alcance dos objetivos delineados.

Além disso, diante de transformações no cenário econômico, político e social tão presentes e significativas, precisam se adaptar e promover mudanças organizacionais que envolvem a redefinição de aspectos estratégicos. Tais mudanças necessitam, em especial, de pessoas para que possam realizar seus trabalhos, uma vez que as competências profissionais ou humanas estabelecidas em função do cargo ou da posição ocupada pelo indivíduo na organização remetem, sob a ótica da qualificação profissional, não apenas aos saberes cognitivos e técnicos, mas também à capacidade de os servidores resolverem problemas, de lidarem com situações imprevistas e de compartilharem e transferirem conhecimentos (Pires et al., 2005).

De acordo com Bergue (2014), a gestão por competências tem surgido como referencial para a reformulação de estruturas e processos e pode ser considerada uma tecnologia de gestão emergente no campo da administração pública. Atualmente as exigências de competências dos servidores públicos estão aumentando, pois a sociedade está cada vez mais informatizada e ciente dos seus direitos, não tolerando erros e prestações de serviços aquém do esperado. Estas exigências fazem com que as instituições públicas tenham que

pensar em desenvolver cada vez mais as competências profissionais.

Brandão & Bahry (2005), ressaltam que na ausência de ações de captação ou desenvolvimento de competências por parte da organização, a diferença entre as competências necessárias e as competências já disponíveis na organização tende a aumentar. Isso porque a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas novas competências e as competências já existentes, podem, com o passar do tempo, tornar-se obsoletas. Logo, o hiato decorrente entre o que é necessário se ter e o que realmente se tem não pode ser grande. Caso isso ocorra, dificuldades em termos de desempenho tendem a aparecer. Por isso, a importância de se trabalhar o desenvolvimento de competências no ambiente de trabalho no setor público.

Quando se pensa em desenvolvimento de competências nas pessoas, é muito difícil não levar em consideração outro assunto pertinente que é o da aprendizagem. A rigor, estes dois temas podem e devem ser trabalhados conjuntamente, porque a complexidade do ambiente laboral nos dias atuais faz com que o ser humano tenha a necessidade de se atualizar constantemente para diminuir os gaps relacionados ao que sabe e o que precisa aprender.

Nesse sentido, apresenta-se o IFC, que é uma instituição criada pela Lei Federal no 11.892, de 29 de dezembro de 2008, e teve origem na integração das escolas agrotécnicas de Concórdia, Rio do Sul e Sombrio e dos colégios agrícolas de Araquari e Camboriú, que eram vinculados à Universidade Federal de Santa Catarina. Distribuído em 15 campi no estado, possui 1903 servidores públicos divididos entre docentes efetivos, docentes substitutos e técnicos administrativos em educação (IFC, 2018).

Por ser uma instituição jovem, vem trabalhando no desenvolvimento de rotinas e processos no intuito de atender marcos legais: que regem as organizações públicas. Para tanto, possui a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN), que é o órgão executivo responsável por promover a integração entre a Reitoria e os Campi, bem como o desenvolvimento dos servidores e outras atividades de suma importância ligada à gestão de pessoas.

Por apresentar papel de relevância na área da Administração Universitária, constatou-se uma preocupação maior por parte do corpo gestor da instituição, pois apresenta uma estrutura dividida em cargos de direção (CD) e demais cargos executores. Os cargos de direção (CD) costumam ser ocupados por pessoas de confiança do Reitor(a) e não um posição cargo de carreira das IFES. Portanto, com exceção dos cargos considerados do primeiro escalão (Reitor(a), Pró -Reitor (a) e Diretor (a) Geral de Campus), em que a lei cita requisitos voltados ao cargo e ao tempo mínimo de efetivo exercício, não há exigência acerca do rol de

competências técnicas e gerenciais que seu ocupante precisa ter para desenvolver seu trabalho, tão pouco sobre formação e capacitação específica para estes gestores. Por isso que para este trabalho optou-se por trabalhar esse grupo específico de servidores. Para tanto, eles são denominados como “gestores intermediários”, ou seja, se localizam entre o gestor máximo da unidade e os gestores de nível mais baixo na hierarquia da instituição.

O IFC até então vem trabalhando com uma política de desenvolvimento de seus servidores. No entanto, a utilização do conceito competência ainda é insipiente, assim como se observou a necessidade de considerar a possibilidade de se ofertar cursos que estejam em consonância com os conceitos de trilhas de aprendizagem. Diante do exposto, este artigo tem como problema de pesquisa: como estruturar um programa de desenvolvimento por competências baseado no sistema de trilhas de aprendizagem para os gestores de nível intermediário da PRODIN do IFC?

Assim sendo, este artigo teve como objetivo apresentar a estruturação de um programa de desenvolvimento por competências baseado no sistema de trilhas de aprendizagem para gestores de nível intermediário da PRODIN do IFC.

Como objetivos específicos, delineou-se o seguinte: identificar as competências organizacionais da PRODIN/IFC; analisar as ações de desenvolvimento de competências gerenciais existentes no IFC; definir as competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário da PRODIN/IFC, considerando o grau em que cada competência é requerida; propor um programa de desenvolvimento por competência, baseado no sistema de trilhas de aprendizagem, para os gestores de nível intermediário da PRODIN/IFC; e validar a proposta do programa desenvolvimento por competência.

Justifica-se tal problemática não apenas pelo que já foi descrito nesta contextualização, mas, principalmente, pelo seu caráter de originalidade na própria instituição quando se pensa em gestão por competências e em função da inexistência de um conjunto de ações de desenvolvimento baseado em trilhas de aprendizagem.

Em função da relevância do investimento feito pelo IFC na liberação de uma servidora para cursar o mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária – PPGAU, da UFSC.

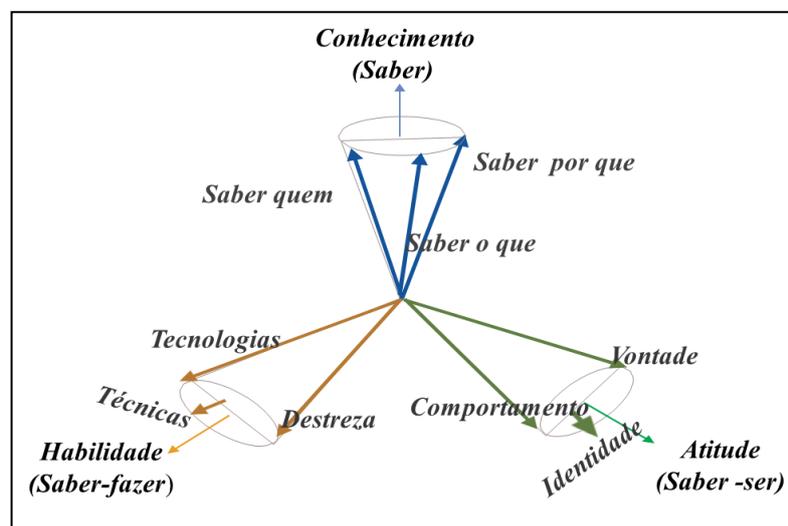
O programa, classificado como um mestrado profissionalizante exige que os trabalhos elaborados em nível de dissertação resolvam tecnicamente problemas reais da instituição, o que se espera poder aperfeiçoar as práticas trabalhadas atualmente pelas pessoas que lá trabalham.

## 2. Referencial Teórico

Para o indivíduo superar os desafios de seu contexto organizacional, precisa deter uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes. Ao mobilizar e aplicar esses elementos, a pessoa gera um desempenho profissional que por sua vez é expresso por meio dos comportamentos e pelas consequências desses comportamentos, em termos de resultados, agregando valor para a pessoa e para a organização (Brandão, 2017).

Le Boterf (2006) considera que a dinâmica posta em prática por um profissional que age com competência, ativam três dimensões da competência: primeiro, a dimensão dos recursos disponíveis (conhecimentos, saber-fazer, capacidades cognitivas, competências comportamentais) que ele pode mobilizar para agir; depois, surge a dimensão da ação e dos resultados que ela produz, isto é, a das práticas profissionais e do desempenho. Por fim, há a dimensão da reflexividade, que é a do distanciamento em relação às duas dimensões anteriores. No mesmo sentido, Durand (2006), aborda o conceito de competência baseado em três dimensões genéricas e interdependentes: conhecimentos (saber), habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber-ser), conforme ilustrado na Figura 1.

**Figura 1** – Interação entre três as dimensões da competência.



Fonte: Adaptado de Durand (2006).

A visão de Durand é muito similar à de Oderich (2005, p. 90, citado por Ruas, Antonello & Boff, 2005) que entende que o conceito de competência analisado pelo contexto gerencial como algo “geralmente concebido como resultados de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos que o gerente emprega em determinadas situações e

que agregam valor à organização e ao indivíduo”.

Posteriormente, Maximiano (2011), contribuiu com o entendimento sobre o assunto mencionando que as competências importantes para o desempenho de tarefas gerenciais agrupam-se em quatro categorias, não estanques que se relacionam entre si, são elas:

1. As competências intelectuais que se referem a todas as formas de raciocinar. São usadas para elaborar conceitos, fazer análises, planejar, definir estratégias e tomar decisões;

2. As competências interpessoais que são as que o gerente usa para liderar sua equipe, trabalhar com seus colegas, superiores e clientes e relacionar-se com todas as pessoas de sua rede de contatos;

3. As competências técnicas que abrangem os conhecimentos sobre a atividade específica do gerente, da equipe e de sua organização;

4. As competências intrapessoais que compreendem as habilidades de introspecção, o que significa todas as relações e formas de reflexão e ação da pessoa a respeito dela própria, como: autoanálise, autocontrole, automotivação, autoconhecimento, capacidade de organização pessoal e administração do próprio tempo.

## **2.1 Mapeamento e desenvolvimento de competências gerenciais**

O ponto fundamental quando se trata da elaboração do mapeamento de competências é a identificação da lacuna ou gap de competências. “O passo inicial desse processo consiste em identificar as competências (organizacionais e individuais) necessárias à consecução dos objetivos da organização” (Brandão, 2017, p. 27).

De acordo com Pires et al. (2005), a identificação dos objetivos estratégicos consiste em condição indispensável para a elaboração e o desenvolvimento da etapa de mapear competências, o que contribuirá para a implantação da gestão por competências. O mapeamento de competências consiste na “identificação do conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes de que dispõem os profissionais de uma organização e que os capacita para a execução de determinadas atividades” (Pires et al., 2005, p. 21).

Para Brandão (2017), como a instituição está inserida em um contexto organizacional, possui uma cultura própria e apresenta uma estratégia organizacional diferente bem como outras especificidades, é pouco razoável considerar que competências poderão ser idênticas em todas as organizações. Para tanto, o processo de mapeamento de competências necessita “ser preciso, específico, adequado às peculiaridades da organização; do contrário, ficariam prejudicadas outras etapas da gestão por competências, como o desenvolvimento e a avaliação

de competências” (Brandão, 2017, p. 27).

No que se refere ao desenvolvimento de competências, Bitencourt (2001), destaca que um aspecto importante no desenvolvimento de competências é a apropriação de um processo dinâmico entre o saber (conhecimento) e o saber agir, que se manifesta por meio de ações ou práticas no trabalho, levando o indivíduo a aprender a aprender. Esta concepção enfoca o desenvolvimento do indivíduo através de seu desempenho em relação às suas competências aplicadas, distinguindo-o pelo que ele é hoje e suas perspectivas para o futuro. Esta performance refere-se ao desenvolvimento do indivíduo para o perfil, contemplando os itens Competências Comportamentais (Atitudes) e Competências Técnicas (Conhecimentos e Habilidades).

Para Fleury & Fleury (2004), os desafios do desenvolvimento de um modelo por competências são dois. O primeiro seria alinhar as competências individuais com as competências essenciais e essas, às estratégias da empresa. E o segundo desafio é desenvolver competências nas pessoas, de forma que essas agreguem valor tanto para as próprias quanto para a organização.

Para Alles (2007), o desenvolvimento de uma competência se verifica assim que colocada em prática, ou seja, com a experiência. Para que este crescimento seja real, as pessoas devem analisar tantos os êxitos quanto os fracassos, agregando desse modo sua experiência e acrescentando suas competências por meio do seu desenvolvimento.

De acordo com a autora, a chave para o desenvolvimento das competências baseia-se em aproveitar as próprias experiências e adotar uma atitude crítica quanto a maneira como se percebe e resolve os problemas, sendo capaz de analisar seus próprios comportamentos.

## **2.2 Aprendizagem e trilhas de aprendizagem**

Pode-se entender aprendizagem como um processo pelo qual adquirimos experiências que proporcionam o aumento da nossa capacidade, que modificam as disposições de ação em relação ao ambiente e que nos levam a mudança de comportamento.

A relação entre os conceitos de aprendizagem e o desenvolvimento de competências pode ser entendida como uma relação de complementaridade. Essa complementaridade acontece quando é incentivado o aprendizado individual para o desenvolvimento das competências caracterizando uma perspectiva moderna de aprendizado que, sobretudo, propicia a criação de novos esquemas e estruturas cognitivas.

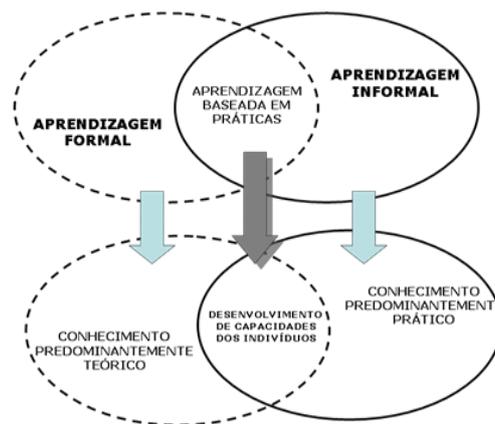
Verificou-se na literatura um consenso quanto à noção de que a aprendizagem é que

promove o desenvolvimento das competências. Essa discussão sobre as relações que se estabelecem entre o desenvolvimento de competências e a aprendizagem é fundamental para que se entendam, proponham e organizem diretrizes para a aquisição do conhecimento e conseqüentemente, a mudança de comportamento. De acordo com Silva (2008), o processo de aprendizagem de gerentes é multidimensional porque abrange uma dimensão objetiva, em que a aprendizagem ocorre por meio de ações formais, voltadas para a formação técnico-profissional e para a aquisição de conhecimentos e competências técnicas, orientações para a prática gerencial, além de contribuir para a reflexão e para o desenvolvimento de uma visão sistêmica e, uma dimensão subjetiva da prática gerencial, interior a cada pessoa, que a torna singular e que também contribui para a aprendizagem.

Compreender o processo de aprendizagem de gerentes numa perspectiva multidimensional implica em um entendimento que perpassa espaços sociais da vida das pessoas, “tornando essa compreensão complexa e necessária em razão das transformações ocorridas no ambiente e na prática gerencial” (*Ibid*, 2008, p. 33).

Sabe-se que a aprendizagem pode se distinguir entre aprendizagem formal e aprendizagem informal. Para tanto, de acordo com Antonello & Flach (2011, p. 166), “a aprendizagem formal se caracteriza como estruturada, institucional, geralmente realizada em sala de aula, com auxílio de um professor, instrutor ou treinador que avalia a aprendizagem constantemente”. Já a informal é aquela que ocorre fora de ambientes formais de aprendizagem. Porém, é preciso levar em consideração que os processos formais e informais de aprendizagem estão sempre interligados, sendo que ambos possuem importante papel no desenvolvimento do indivíduo (Conlon, 2004). Assim, a partir da proposição destes autores e da noção de aprendizagem baseada em práticas, Antonello & Flach (2011, p. 167) assinalam que “ocorre o desenvolvimento de capacidades dos indivíduos quando se sobrepõe e/ou interconectam processos formais e informais de aprendizagem”, conforme apresentado na Figura 2.

**Figura 2** - Interação entre processos formais e informais de aprendizagem.



Fonte: Antonello e Flach (2011, p. 168).

Como destacam Antonello & Flach (2011, p. 167) “não significa dizer que os processos formais de aprendizagem devam ser desconsiderados, pois o aprendizado e inovação ocorrem quando todos estes elementos se unem”.

De acordo com Silva (2008, p. 37), “compatibilizar educação, desenvolvimento de competências e prática gerencial contribui para um efetivo processo de aprendizagem gerencial”. Neste contexto, o gerente deve encarar a aprendizagem como dinâmica e contextualizada ao ambiente da sua prática.

Em relação às trilhas de aprendizagem, de acordo com Abbad & Borges-Andrade (2014, citado por Zanelli, Borges-Andrade, & Bastos, 2014), grande parte das qualificações exigidas do indivíduo na atualidade é complexa e requer um conjunto de ações educacionais contínuas e, variadas para desenvolvê-las. Com este entendimento, as instituições podem buscar novas formas para proporcionar o desenvolvimento de seus servidores. Uma destas formas consiste em produzir trilhas de aprendizagem para que os “indivíduos possam buscar, de modo sistemático, a aprendizagem e o desenvolvimento de amplos repertórios de qualificações durante toda a vida profissional” (Abbad & Borges-Andrade, 2014, p. 251, citado por Zanelli, Borges-Andrade, & Bastos, 2014).

As trilhas de aprendizagem buscam a flexibilização da formação dos profissionais, reconhecendo as experiências e conhecimento que cada um já desenvolveu, independente do cargo que ocupa e tendo como orientador o planejamento do desenvolvimento profissional. Assim, “trilhas de aprendizagem constituem uma estratégia para desenvolver competências voltadas para o aprimoramento do desempenho atual e futuro” (Freitas & Brandão, 2006, p. 102, citado por Borges-Andrade, Abbad & Mourão, 2006).

Para tanto, diferente das grades de treinamento, que são um conjunto de cursos

obrigatórios a determinado cargo, as trilhas de aprendizagem apresentam características que extrapolam as necessidades de um cargo específico e possibilitam o desenvolvimento integral e contínuo, mais centrado no indivíduo e suas necessidades de desenvolvimento, sem perder o foco nas necessidades de desenvolvimento da instituição (Freitas & Brandão, 2006, citado por Borges-Andrade, Abbad & Mourão, 2006).

Para planejar quais ações farão parte de cada trilha de aprendizagem baseada em competências, é preciso realizar, previamente, o mapeamento de competências. Conhecer as necessidades de aprendizagem e desempenho é fundamental para que as trilhas não representem apenas uma sequência de atividades, mas sim estratégias educacionais que proporcionem uma continuidade no desenvolvimento dos servidores.

Segundo Le Boterf (2006), para que cada profissional possa construir sua trilha de aprendizagem, é necessário que a organização crie um mapa de oportunidades de desenvolvimento profissional, as quais possam ser adaptadas a diferentes situações e valorizadas como promotoras de aprendizagem.

No que diz respeito à diversificação das oportunidades de desenvolvimento profissional, para Freitas & Brandão (2006, citado por Borges-Andrade, Abbad & Mourão, 2006), uma trilha pode ser composta de cursos presenciais, treinamentos auto instrucionais, estágios, reuniões de trabalho, viagens de estudo, seminários, jornais, livros, revistas, sites e grupos de discussão na internet, filmes, vídeos entre outros, que possam alternativamente trazer a melhoria no âmbito pessoal e profissional.

Dentro dessa perspectiva, a aprendizagem se processa a partir da interação autônoma entre as demandas institucionais e as características individuais. Assim, é possível ampliar a finalidade do desenvolvimento dos gestores, proporcionando-lhes opções e alternativas que atendam as “escolhas individuais (treinamentos auto instrucionais, estágios, reuniões de trabalho, viagens de estudo, seminários, jornais, livros, revistas, sites e grupos de discussão na internet, filmes, vídeos, etc.), sem perder de vista as macroestratégias da organização” (Abbad et al., 2012, p. 210, citado por Abbad, Mourão, Menezes, Zerbini, Borges-Andrade & Vilas-Boas, 2012).

### **3. Metodologia**

Primeiramente deve-se salientar que este artigo é resultado de um trabalho de dissertação em Administração Universitária desenvolvido pela autora deste artigo em conjunto com seu orientador. Portanto, representa um recorte de uma ação maior, mas que

contempla a sua devida importância e grau de contribuição para os estudos de cunho tecnológicos.

A presente pesquisa foi aplicada, de caráter predominantemente qualitativo, sendo classificada como descritiva. Apresentou características de uma pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. Nesta pesquisa, a análise foi focada especificamente em uma Unidade Administrativa do IFC, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Institucional (PRODIN).

O estudo foi considerado aplicado, pois, o IFC (instituição base para este estudo) investiu na formação da pesquisadora que elaborou este artigo em nível de mestrado profissional. Para tanto, uma das premissas desta categoria de pós-graduação *stricto sensu* é a de resolver problemas reais da organização.

A escolha pelo método predominantemente qualitativo se baseou na necessidade de se conhecer a fundo a realidade das práticas de desenvolvimento profissional existentes no IFC, assim como o contexto dos cargos de gestão analisados. Nesse sentido, acabou-se trabalhando com a própria descrição dos fatos, no caso a relação entre as estratégias organizacionais, as características que os sujeitos que se relacionam com os gestores de nível intermediário entendem como adequadas para a ocupação dos seus respectivos cargos e as possíveis formas de se desenvolver as competências dos mesmos.

Fora isso, a descrição das políticas e processos existentes no IFC foram considerados como elementos fundamentais para a escolha deste tipo de pesquisa. No que tange a escolha quantitativa, evidencia-se que a mesma foi utilizada na etapa relacionada à fase de classificação dos indicadores de competências por parte dos entrevistados, pois haviam diversas possibilidades de respostas, o que fez com que fosse necessário trabalhar com volume a incidência das percepções dos mesmos.

A pesquisa documental ocorreu por meio da análise de documentos históricos do como PDI, Planejamento Estratégico, estatutos, regimentos e outros, disponíveis tanto no site da instituição bem como de forma impressa. Isto foi realizado com a finalidade de apresentar o perfil da instituição analisada e para análise das competências organizacionais e, conseqüentemente, gerências.

No que tange a pesquisa bibliográfica, considerou-se como referencial autores consagrados da área de competência, apesar de que para este artigo elencou-se apenas um extrato dos mesmos, conforme demonstrado nas referências ao final. Este levantamento possibilitou a compreensão da amplitude inerente ao tema, bem como a obtenção de visões norteadoras naquilo que se objetivou para este trabalho.

De acordo com o objetivo do trabalho exposto na contextualização do tema nas primeiras páginas deste artigo, optou-se por trabalhar com um grupo específico de servidores, aqui denominado como “gestores intermediários”, ocupantes de cargo de direção (CD) por entender que o IFC necessitava desenvolver um projeto piloto. Cabe salientar que quando se fala em nível intermediário, refere-se àqueles que se localizam entre o gestor máximo da unidade e os gestores de nível mais baixo na hierarquia da instituição.

Assim sendo, foram selecionados os três gestores de nível intermediário da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN) que possuem relação de trabalho direta com o gestor máximo (Pró-Reitor), e com os demais servidores a eles subordinados, chegando-se, desta forma, aos diretores das diretorias que compõem a unidade de estudo, ocupantes de CD de nível 3 (CD-3) quais sejam: Diretora da Diretoria de Desenvolvimento Institucional – DIDES, diretor da Diretoria de Gestão de Pessoas – DGP e diretor da Diretoria de Tecnologia da Informação – DTI.

Ressalta-se que os sujeitos aqui relacionados foram selecionados por conta da sua representatividade no IFC enquanto organização (Reitora), e junto ao cargo cujas competências foram analisadas por esta pesquisa (superior hierárquico), considerando, neste caso, como superior hierárquico das Diretorias da PRODIN a Reitora do IFC.

De forma mais pontual, para identificar as competências organizacionais da PRODIN/IFC escolheu-se como sujeitos de pesquisa a Reitora do Instituto Federal Catarinense, e a Diretora de Desenvolvimento Institucional. Já para a verificação das ações de desenvolvimento de competências gerenciais existentes no IFC, foi escolhido o coordenador da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal e Qualidade de Vida do IFC, vinculada a Diretoria de Gestão de Pessoas. Para a definição das competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário da PRODIN/IFC, considerando o grau em que cada competência é requerida como sujeitos de pesquisa, além da Reitora e Diretora Desenvolvimento Institucional já especificados, os diretores das outras duas diretorias da PRODIN, Diretoria de Gestão de Pessoas e Diretoria de Tecnologia da Informação. Em relação a proposta a ser construída, não há sujeitos a não ser os próprios autores deste trabalho. No entanto, para o último objetivo específico, foram escolhidos três especialistas em Desenvolvimento de Pessoas para que pudessem fazer a análise de viabilidade da proposta sugerida. A escolha destes especialistas, pertencentes ao quadro o IFC, considerou os parâmetros de acessibilidade, experiência profissional e formação acadêmica.

Sobre as técnicas de coleta de dados, informa-se que foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a Reitora e com a Diretora de Desenvolvimento Institucional a fim de

identificar suas percepções das competências organizacionais da PRODIN/IFC, assim como qual sua missão, e quais competências organizacionais precisariam ser desenvolvidas. Também foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a Reitora e os(as) três diretores(as) da PRODIN que visaram definir as competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário.

As categorias de análise poderão ser visualizadas no Quadro 1.

**Quadro 1** - Objetivos específicos x categorias de análise.

Objetivos Específicos	Categorias de Análise
Identificar as competências organizacionais da PRODIN/ IFC	Competência Organizacional
Analisar as ações de desenvolvimento de competências gerenciais existentes no IFC	Gestão por competências; Competência Gerencial; Mapeamento de competências; Desenvolvimento por competências
Definir as competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário da PRODIN/IFC, considerando o grau em que cada competência é requerida	Competência Gerencial; Mapeamento de competência
Propor um programa de desenvolvimento por competência, baseado no sistema de trilhas de aprendizagem, para os gestores de nível intermediário da PRODIN/IFC	Competência Organizacional; Competência Gerencial; Desenvolvimento por Competências Aprendizagem Gerencial
Validar a proposta do programa de desenvolvimento por competência	Desenvolvimento por Competências Aprendizagem Gerencial

Fonte: os autores (2019).

Todas as entrevistas foram realizadas de forma aberta, a partir da verbalização das definições expostas na teoria, com o intuito de obter do entrevistado a sua opinião acerca do tema, e foram gravadas, transcritas na íntegra e enviadas para os respectivos entrevistados, por e-mail, para validação. No total, foram realizadas 06 (seis) entrevistas com 04 (quatro) sujeitos, considerando que para dois sujeitos foram aplicadas duas entrevistas com objetivos diferentes. As respostas obtidas com as entrevistas foram analisadas e, a partir do discurso dos entrevistados, foram inferidas as competências gerenciais requeridas ao cargo de diretor, viabilizando a construção do segundo instrumento de coleta de dados: um questionário onde as competências foram agrupadas em quatro grandes categorias o conforme apresentado no Quadro 2.

### Quadro 2 - Categorias de competências gerenciais.

Competências	Definição
<b>Intelectuais</b>	Referem-se a todas as formas de raciocinar. São usadas para elaborar conceitos, fazer análises, planejar, definir estratégias e tomar decisões.
<b>Interpessoais</b>	São as que o gerente usa para liderar sua equipe, trabalhar com seus colegas, superiores e clientes e relacionar-se com todas as pessoas de sua rede de contatos.
<b>Técnicas</b>	Abrange os conhecimentos sobre a atividade específica do gerente, da equipe e de sua organização.
<b>Intrapessoais</b>	Compreende as habilidades de introspecção, o que significa todas as relações e formas de reflexão e ação da pessoa a respeito dela própria, como: auto-análise, autocontrole, automotivação, autoconhecimento, capacidade de organização pessoal e administração do próprio tempo.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2011).

O questionário foi composto por 57 competências gerenciais, divididas da seguinte forma: 15 competências gerenciais na categoria competências intelectuais; 24 competências gerenciais na categoria interpessoal; 08 competências gerenciais na categoria técnica; e, 10 competências gerenciais na categoria intrapessoal.

Neste contexto, fez-se necessário utilizar como técnica de coleta de dados o questionário criado com as devidas competências. O intuito era o de verificar com os mesmos sujeitos entrevistados o grau em que cada competência era requerida. Em paralelo, o questionário também serviu para validar as competências apontadas pelos próprios ocupantes dos cargos, bem como pelo superior hierárquico, considerando, neste caso, como superior hierárquico das Diretorias da PRODIN a Reitora do IFC. No total foram aplicados 04 (quatro) questionários nesta etapa. A validação das competências apontadas nos questionários seguiu a escala demonstrada no Quadro 3.

### Quadro 3 - Escala proposta para validação de competências.

1 Muito Fraco	2 Fraco	3 Médio	4 Forte	5 Muito Forte
Atribua o grau 1 se você achar que o cargo requer um grau MUITO FRACO da competência investigada.	Atribua o grau 2 se você achar que o cargo requer um grau FRACO da competência investigada.	Atribua o grau 3 se você achar que o cargo requer um grau MÉDIO da competência investigada.	Atribua o grau 4 se você achar que o cargo requer um grau FORTE da competência investigada.	Atribua o grau 5 se você achar que o cargo requer um grau MUITO FORTE da competência investigada.

Fonte: os autores (2019).

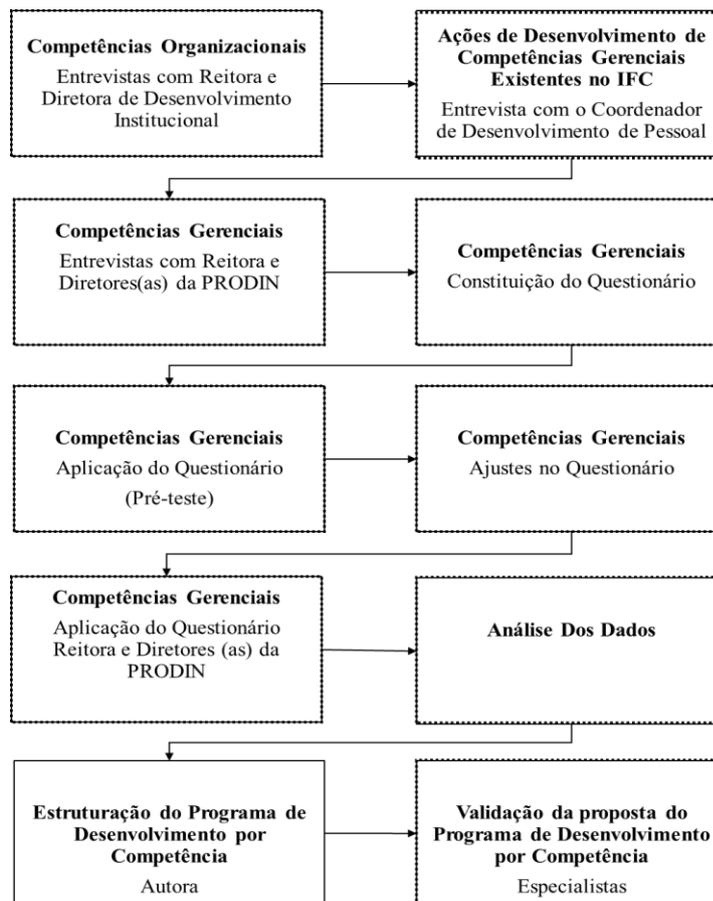
Ainda com base na escala, procurou-se trabalhar com médias e moda para a averiguação do peso das características mais citadas pelos respondentes.

Portanto, a partir do resultado obtido por meio do questionário, foram selecionadas as competências que constituíram a estrutura do programa de desenvolvimento por competência, baseado no sistema de trilhas de aprendizagem.

Para a validação da proposta fruto do último objetivo específico, ressalta-se que a coleta de dados ocorreu após a apresentação presencial da mesma para os especialistas. Durante a apresentação, os especialistas estiveram livres para fazer questionamentos sobre eventuais dúvidas quanto ao programa. Após a apresentação, solicitou-se que respondessem um questionário avaliando alguns requisitos tais como: a aplicabilidade, a importância e a viabilidade do programa junto a instituição; a contribuição do programa de desenvolvimento por competências para o processo de implantação da gestão por competências na instituição, bem como sobre a adequação da estrutura, conteúdo e carga horária.

No intuito de tornar mais claro o percurso realizado para a consecução deste trabalho, a Figura 3 mostra o fluxo das etapas realizadas.

**Figura 3** - Fluxo das etapas relacionadas no trabalho.



Fonte: os autores (2019).

No que tange as limitações do estudo, salienta-se que as mesmas foram delineadas conforme o período de aplicação desta pesquisa, ou seja, durante o ano de 2019 considerando as pessoas que ocupavam os cargos chave à época.

Além disso, como é um estudo de caso, entende-se que o mesmo representa uma realidade específica. Para tanto, adotou-se a estratégia de projeto piloto para os gestores de nível intermediário do IFC.

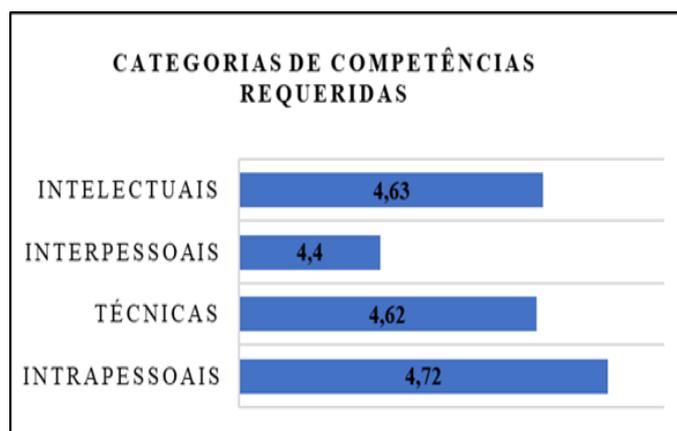
#### **4. Resultados e Discussão**

À Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional – PRODIN, compete a integração entre a Reitoria e os Campi, o desenvolvimento dos servidores, a coordenação dos processos de planejamento estratégico e avaliação institucional, a sistematização de dados, informações e de procedimentos institucionais, disponibilizados na forma de conhecimento estratégico, o planejamento e a coordenação das atividades relacionadas à gestão de pessoas, à tecnologia da informação, ao ingresso e à infraestrutura (IFC, 2018).

Neste sentido verificou-se por meio da análise do discurso das entrevistas que se destacam as competências organizacionais de articulação, de integração e visão institucional que podem ser relacionadas aos elementos da estratégia da organização (missão, visão e intenção estratégica). Em relação a competência organizacional “visão institucional”, esta vem ao encontro do pensamento de Fleury e Fleury (2004) quando entendem as competências organizacionais como as competências coletivas associadas às atividades-meio e às atividades-fim da organização.

As competências gerenciais estudadas nesta pesquisa dizem respeito àquelas requeridas aos diretores das diretorias da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN) do IFC. Uma vez mapeadas essas competências, as mesmas foram categorizadas com base na proposição de Maximiano (2011), competências intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais, e constituíram um questionário com o objetivo de medir o grau em que as competências gerenciais eram requeridas aos diretores da PRODIN. Cabe salientar que todas as competências foram consideradas no contexto da prática gerencial. O gráfico contido na Figura 4 ilustra a média geral em que cada categoria de competências gerenciais é requerida.

**Figura 4** - Média geral em que cada categoria é requerida.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Percebe-se, após a análise da média, que todas as categorias analisadas pelos entrevistados são requeridas fortemente. Desta forma, é possível afirmar que as competências gerenciais, que surgiram a partir da análise do discurso dos entrevistados, foram validadas pelos gestores, configurando-se como a relação das competências requeridas para os gestores intermediários da PRODIN – IFC.

Cabe salientar, que as competências delineadas se basearam em visões dos gestores do modelo perfeito e desejado, e que, na medida em que ocorrerem as avaliações será possível perceber a real escala de valores.

#### **4.1 Proposta de estruturação do programa de desenvolvimento por competências**

A utilização do sistema de trilhas de aprendizagem pressupõe a vinculação entre as competências do indivíduo e a estratégia da organização. Esses vínculos tornam o planejamento do desenvolvimento por competências capaz de gerar resultados efetivos e manter a motivação das pessoas para construir novas trilhas de aprendizagem (Freitas & Brandão, 2006, citado por Borges-Andrade, Abbad & Mourão, 2006).

Esta proposta contempla todas as análises feitas no decorrer da pesquisa e considera as inferências alcançadas pelos pesquisadores durante o processo de análise dos resultados e buscou contemplar os seguintes requisitos: Ser aplicável, ser viável, inclusive financeiramente, ser direcionado para o autodesenvolvimento do gestor, ser direcionado para reflexão sobre o trabalho e a aprendizagem e, ser direcionado para a experiência e a prática.

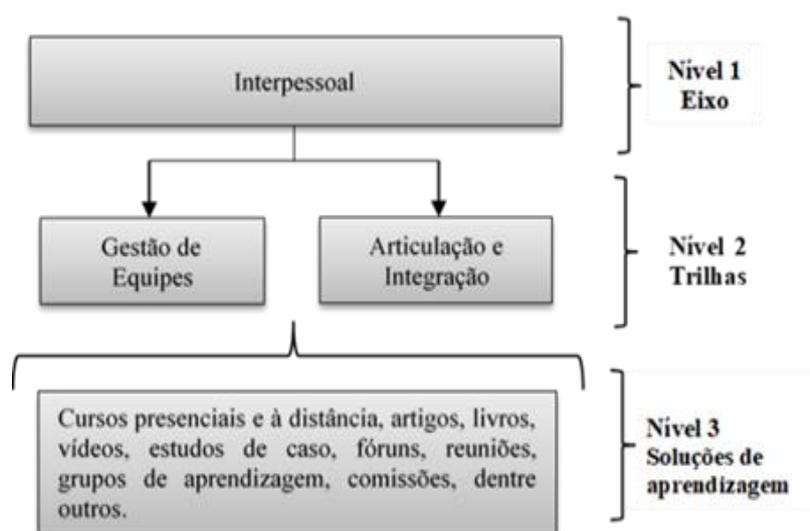
#### 4.1.1 Etapas para estruturação do programa de desenvolvimento

Nesta seção serão apresentadas as etapas da estruturação desta proposta, quais sejam: Definição de eixos e trilhas de aprendizagem, definição das soluções de aprendizagem e definição de como mensurar o desenvolvimento das competências gerenciais.

##### A) Definição de eixos e trilhas de aprendizagem

A estruturação do programa de desenvolvimento por competências foi construída em três níveis, primeiro nível composto pelos eixos temáticos, segundo nível composto pelas trilhas de aprendizagem e o terceiro nível constituído pelas soluções de aprendizagem, conforme apresentado na Figura 5.

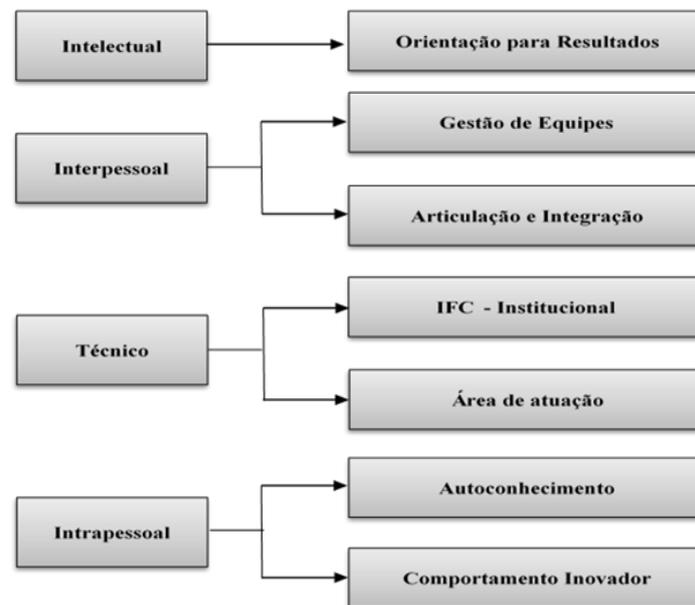
**Figura 5** - Níveis de estruturação das trilhas de aprendizagem.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

As competências requeridas aos gestores apresentadas foram divididas em quatro grandes eixos, que correspondem às categorias de competências intelectuais, competências interpessoais, competências técnicas e competências intrapessoais. Estes eixos por sua vez, foram divididos, e as 57 competências distribuídas por sete trilhas de aprendizagem conforme apresentado na Figura 6.

**Figura 6** – Composição de eixos e trilhas.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

As trilhas de aprendizagem foram originadas pela tentativa de agrupar competências que influenciam a consecução do mesmo objetivo e a correlação com a definição de cada categoria de competência gerencial indicada por Maximiano (2011). Neste sentido, verifica-se que as competências que constituem a trilha “Orientação para Resultados”, são voltadas para a estratégia e o planejamento de ações que resultam no cumprimento da missão institucional.

Da mesma forma, as trilhas “Gestão de Equipes” e “Articulação e Integração”, oriundas da categoria interpessoal, apresentam demarcações visíveis que possibilitaram o agrupamento das competências nas trilhas. Cabe salientar, que articulação e integração configuram como competências organizacionais da PRODIN, o que ratifica a necessidade de uma trilha específica para o desenvolvimento das competências que as constitui. O mesmo raciocínio foi utilizado para a definição das demais trilhas de aprendizagem.

Cabe salientar, que algumas competências que pertenciam originalmente a uma categoria de competências gerenciais foram realocadas durante o processo de estruturação do programa de desenvolvimento. Esta realocação foi necessária, pois percebeu-se que algumas competências tinham mais sintonia com outro eixo e suas respectivas trilhas de aprendizagem.

Após esse processo de divisão das trilhas de aprendizagem e da realocação das competências gerenciais requeridas foi efetuada a estruturação dos níveis de desenvolvimento

- básico, intermediário, avançado – e a respectiva carga horária necessária em cada nível, trilha e por consequência, a carga horária total do programa de desenvolvimento por competências.

Para inferir a carga horária necessária, levou-se em consideração a quantidade de competências requeridas distribuídas pelas sete trilhas de aprendizagem, bem como a característica deste modelo quanto ao desenvolvimento continuado.

Cabe salientar, que a proposta de desenvolvimento aqui apresentada, não tem a característica imediatista, mas sim, a proposta de desenvolvimento contínuo, que se consolide na prática do trabalho.

Desta maneira, o planejamento das trilhas de aprendizagem pode abranger todo um período de gestão, dependendo na necessidade e disponibilidade de cada gestor. O Quadro 4 demonstra a quantidade mínima de horas por nível.

**Quadro 4** – Carga horária por nível de desenvolvimento.

Trilhas	Níveis	Básico	Intermediário	Avançado	Total
	Quantidade mínima de horas por nível				
1. Orientação para Resultados		20 horas	40 horas	60 horas	120 horas
2. Gestão de Equipes		20 horas	40 horas	60 horas	120 horas
3. Articulação e Integração		20 horas	40 horas	60 horas	120 horas
4. IFC - Institucional		20 horas	40 horas	60 horas	120 horas
5. Área de atuação		20 horas	40 horas	60 horas	120 horas
6. Autoconhecimento		20 horas	40 horas	60 horas	120 horas
7. Comportamento Inovador		20 horas	40 horas	60 horas	120 horas
<b>Total de horas</b>		<b>140 horas</b>	<b>280 horas</b>	<b>420 horas</b>	<b>840 horas</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Importante frisar que, quanto mais o gestor avança em direção ao nível avançado, mais horas relativas à prática devem compor a trilha de aprendizagem.

## **B) Definição das soluções de aprendizagem**

É necessário considerar que a aprendizagem ocorre de múltiplas formas e em todos os

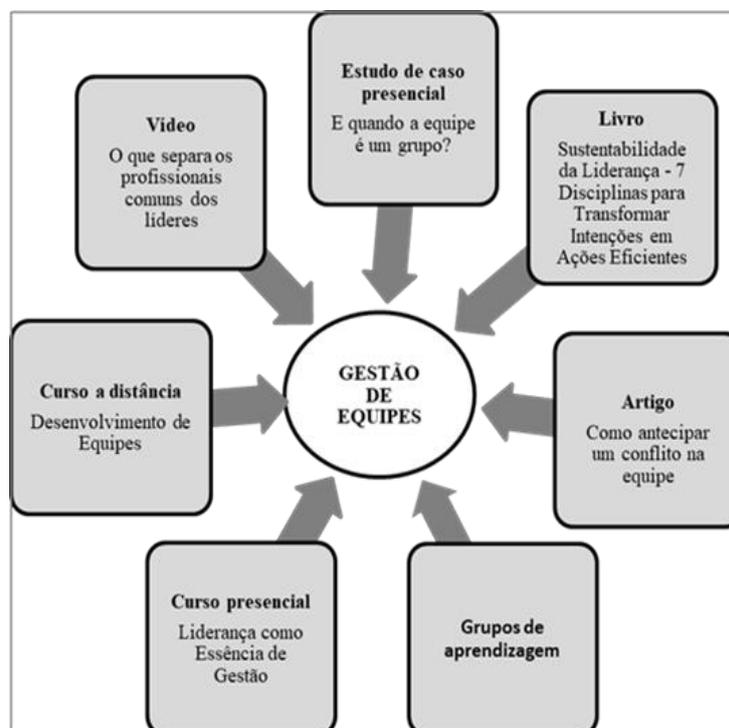
ambientes da organização, formais e informais. Desta forma, as soluções de aprendizagem consistem em um conjunto de alternativas e opções que estarão disponíveis aos gestores, tais como:

- Plano de Desenvolvimento Individual do Gestor – PDIG: É o primeiro item a ser trabalhado pelo gestor no sistema de trilhas de aprendizagem. Ele é resultado do processo de avaliação de suas necessidades de desenvolvimento de competências através da reflexão sobre o seu desempenho no trabalho e o que é imprescindível para seu aperfeiçoamento. Cada trilha deverá apresentar um PDIG que orientará o gestor em sua autogestão de capacitação.
- Cursos Presenciais: São uma forma de aprendizagem planejada e coletiva que versa sobre um determinado tema.
- Cursos à distância: São cursos que sugerem o autodesenvolvimento e que permitem ao gestor escolher o melhor momento de acessar seus conteúdos e concluir seu aprendizado.
- Estudos de Caso: Essa é uma solução de aprendizagem presencial, em grupo, com a participação um facilitador. Consiste em relatos de casos especialmente elaborados para fins didáticos. Espera-se que o gestor analise, reflita sobre possibilidades de solução e expresse seu raciocínio acerca da problemática apresentada.
- Livros, Artigos, Vídeos, Palestras Online, Manuais e Documentos: São materiais instrucionais que representam recurso de aprendizagem autodirigida utilizados para reforçar o conhecimento e a reflexão dos gestores.
- Grupos de Aprendizagem: Consiste em um método estruturado que permite que grupos de aprendizagem se reúnam regularmente e trabalhem coletivamente para a resolução de um problema e, a partir disso, tomem medidas, aprendam como indivíduos e como equipe, e por fim implementem as modificações necessárias.

- **Comissões e Grupos de trabalho:** Grupo de servidores designados por uma autoridade ou escolhido por uma assembleia para estudar um assunto e/ou projeto.

Conhecer as necessidades de aprendizagem e desempenho é fundamental para que as trilhas não representem apenas uma sequência de atividades, mas sim estratégias educacionais que proporcionem uma continuidade no desenvolvimento dos gestores. A Figura 7 apresenta um exemplo de soluções de aprendizagem para uma trilha de aprendizagem.

**Figura 7** – Exemplo de soluções de aprendizagem.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Para estruturar o programa de desenvolvimento por competências, foram buscadas ações de capacitação oferecidas por escolas de governo, Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Escola de Administração Fazendária (Esaf), Escola Superior do Tribunal de Contas da União, Portal Único de Escolas de Governo (Escola Virtual), Instituto Legislativo Brasileiro (ILB) e Câmara Legislativa EAD que possuem a relação de cursos disponíveis e podem ser acessadas por servidores públicos. Outras soluções de aprendizagem tais como artigos, vídeos, entrevistas, filmes, e livros foram buscados em plataformas virtuais de revistas e empresas renomadas com potencial de trazer informações, conhecimentos e

métodos com um olhar mais prático sobre as competências mapeadas.

Considerando um cenário de restrições orçamentárias, buscou-se disponibilizar soluções de aprendizagem com baixo ou nenhum custo para instituição, como é o caso dos cursos a distância, artigos, vídeos, grupos de aprendizagem, dentre outros.

Quanto aos cursos presenciais, as escolas de governo ENAP e Esaf, oferecem cursos sob demanda. Estes cursos podem ser contratados por órgãos da administração pública para grupos de servidores, podendo ser realizados nas dependências da escola ou nas instalações do órgão contratante.

Desta forma, a instituição tem a possibilidade de oferecer cursos presenciais específicos para o desenvolvimento de gestores, possibilitando a otimização dos recursos financeiros e envolvendo um maior número de gestores.

Procurou-se incluir na estruturação do programa, além da sugestão de grupos de aprendizagem, ações de aprendizagem que busquem a reflexão constante do gestor sobre suas ações e a necessidade de pôr em prática o conhecimento adquirido como forma de efetivar a aprendizagem proposta. Sobre esse assunto, Tosta (2017, p. 190) aponta que,

sobre o aprender a ser gerente fica nítido que qualquer programa de desenvolvimento deve possuir em sua organização a valorização da experiência, da reflexão e da interação entre os gerentes, pois a aprendizagem está intimamente relacionada a práticas informais, as quais devem ser incentivadas e reconhecidas na instituição.

O Quadro 5 ilustra alguns exemplos das soluções de aprendizagem disponibilizadas, contendo o tipo, o título e o link de acesso, bem como a descrição da solução ofertada.

**Quadro 5** – Sugestões de soluções de aprendizagem.

Solução de aprendizagem	Título/Link	Descrição
Curso à distância Ofertado pela Escola Virtual	Gestão Estratégica de Pessoas e Planos de Carreira – 20h	O curso apresenta temas relacionados à gestão de pessoas e à estruturação de planos de carreira. A proposta do curso é capacitar as pessoas para reconhecerem a gestão por competências como ferramenta necessária à concretização dos objetivos estratégicos das organizações.
Vídeo	Um segredo para melhorar o clima no trabalho	Uma atitude simples, mas eficaz para melhorar o clima no trabalho. É sobre isso que Carlos Felicíssimo, sócio do Group 4, fala nesse vídeo.
Artigo	5 ferramentas do Coaching que fortalecem a Liderança Estratégica	As ferramentas do Coaching mostram-se grandes aliadas da Liderança Estratégica, afirma a professora do IPOG, Mariluce Lemos Guetten Ribeiro, Mestre em Administração e Especialista em Gestão Estratégica. Além de permitirem trabalhar questões como autoconhecimento, metas, prazos, dentre vários outros, elas também podem ser aplicadas, primeiramente, pelo próprio líder nele mesmo.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Ainda, considerando que para planejar quais ações fazem parte de cada trilha de aprendizagem baseada em competências, é preciso realizar, previamente, o mapeamento de competências, as soluções de aprendizagem apresentadas devem ser constantemente revisadas e atualizadas bem como, podem ser incluídas novas opções relevantes para cada área de atuação, tanto na aprendizagem formal, quanto na informal, visando aprimorar as competências dos gestores intermediários da PRODIN.

### **C) Definição de como mensurar o desenvolvimento das competências gerenciais.**

Após a oferta de um programa de desenvolvimento profissional, é necessário verificar se o que foi realizado trouxe o efeito desejado em termos de competências adquiridas. Esta ação é chamada de certificação de competências. Como o desempenho de uma pessoa representa uma expressão de suas competências, é possível certificar estas competências por meio de testes, simulações e avaliações de desempenho.

Para Tosta (2017), a certificação pode ser realizada a partir da avaliação e reconhecimento das experiências desenvolvidas pelos servidores, criando um incentivo ao reconhecimento de competências gerenciais desenvolvidas.

Desta maneira, a certificação de competências será feita em três níveis – Básico,

Intermediário, Avançado - adaptando-se o modelo proposto por Tosta (2017), apresentado na pesquisa sobre desenvolvimento de competências gerenciais nas universidades federais.

De acordo com Tosta (2017) a progressão consiste em o gestor participar de eventos de desenvolvimento, mesclando ações formais e informais que serão posteriormente avaliadas em termos de desempenho. Essa mensuração deve se dar de forma ampla, podendo integrar a análise do resultado do processo de avaliação de desempenho do servidor.

Para avaliação da certificação do nível básico serão cobrados conhecimentos diversos relativos às competências gerenciais oriundas da participação em eventos formais com um mínimo 20 horas por trilha, totalizando 140 horas. Além disso, o gestor deverá listar as ferramentas e/ ou técnicas de gerenciamento que utiliza. Esta listagem servirá de base para comparação conforme o gestor vai evoluindo nos níveis de certificação.

Para avaliação da certificação dos níveis intermediário e avançado, será aplicada uma avaliação do tipo 180 graus, compreendendo a autoavaliação do gestor, avaliação da sua chefia imediata e de seus subordinados.

De acordo com Brandão (2017), tem-se que a avaliação realizada por diversas fontes gera informações mais ricas e eventuais vieses na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais.

A avaliação objetiva medir se o gestor apresenta e/ou demonstra ter, no contexto do trabalho, as competências que constituem as sete trilhas de aprendizagem, conforme a escala e sua respectiva pontuação apresentada no Quadro 6.

**Quadro 6** – Escala de avaliação.

<b>Escala</b>	<b>Pontuação</b>
Nunca apresenta e/ou demonstra a competência avaliada	0
As vezes apresenta e/ou demonstra a competência avaliada;	1
Quase sempre apresenta e/ou demonstra a competência avaliada	2
Sempre apresenta e/ou demonstra a competência avaliada	3

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Todas as avaliações terão o mesmo peso, e o resultado da pontuação das avaliações, obtido por meio do cálculo de média simples, servirá como indicador do nível de desenvolvimento dos gestor, conforme apresentado no Quadro 7.

**Quadro 7** – Pontuação por nível de desenvolvimento.

Trilhas	Pontuação			
	Máxima	Nível Básico	Nível Intermediário	Nível Avançado
1. Orientação para Resultados	27	Até 9	De 10 a 20	De 21 a 27
2. Gestão de Equipes	30	Até 10	De 11 a 23	De 24 a 30
3. Articulação e Integração	36	Até 12	De 13 a 29	De 30 a 36
4. IFC - Institucional	15	Até 05	De 06 a 11	De 12 a 15
5. Área de atuação	9	Até 03	De 04 a 06	De 07 a 09
6. Autoconhecimento	12	Até 04	De 05 a 08	De 09 a 12
7. Comportamento Inovador	36	Até 12	De 13 a 29	De 30 a 36
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>Até 55</b>	<b>De 62 a 126</b>	<b>De 133 a 165</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Chegou-se à pontuação a máxima, multiplicando-se o total de competências em cada trilha de aprendizagem pela maior pontuação possível, ou seja, 3. Desta forma, como a trilha “Orientação para Resultados” se propõe a desenvolver nove competências gerenciais, a pontuação máxima, nesta trilha, será de 27 pontos.

De acordo com Brandão (2017, p. 86), “o desempenho do indivíduo pode ser mensurado tanto pelas competências que este manifesta no trabalho quanto pelos resultados que advém dessas competências”. Desta maneira, para dar maior amplitude a avaliação da certificação e sanar eventuais distorções das avaliações, o gestor deverá entregar um memorial descritivo, que será avaliado por três pessoas que já detenham a certificação do nível avançado ou que possuam notório conhecimento em gestão, contendo:

- Os resultados alcançados no contexto organizacional;
- O desenvolvimento do seu PDIG;
- As ferramentas e técnicas de gestão que utiliza no seu dia-a-dia (feedback, planejamento das atividades, gestão de equipes).

Para análise da certificação, os avaliadores do memorial descritivo deverão levar em consideração a pontuação obtida pelo gestor na avaliação 180 graus, correlacionado o resultado com a pontuação necessária a cada nível conforme demonstrado no Quadro 07.

Ainda, com base nos documentos apresentados no memorial descritivo, e tendo em vista que, para ser considerado competente, o desempenho deve estar em conformidade com objetivos, metas e valores organizacionais (Brandão, 2017), deverão ser avaliados os

seguintes requisitos:

- O gestor atingiu as metas pactuadas, no Planejamento Estratégico e/ ou Operacional 2018-2021 do IFC.
- Deverá ser analisado o percentual de atingimento em cada indicador da meta estabelecida.
- O gestor implementou ferramenta ou técnica como forma de consolidar o aprendizado e melhorar a gestão.

Deverão ser consideradas as ferramentas e/ou técnicas de gerenciamento já utilizadas para certificação dos níveis inferiores a fim de mensurar a evolução e o desenvolvimento do gestor nos níveis de certificação superiores.

Considerando todas as variáveis apresentadas, tem-se a decisão de certificar o não o nível solicitado. Caso a decisão seja pela não certificação, os avaliadores deverão apresentar o resultado das avaliações e da análise do memorial, descrevendo quais competências ainda precisam ser desenvolvidas.

Desta maneira, o gestor tem a possibilidade de estruturar uma nova trilha de aprendizagem, focando no desenvolvimento das competências gerenciais necessárias.

## **5. Considerações Finais**

Considerando que o desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem é preciso criar formas de prover oportunidades de aprendizagem, sobretudo porque a complexidade do ambiente faz surgir diversificadas demandas de competências, aumentando a distância entre o que as pessoas sabem e o que elas precisam aprender.

Como na instituição não está clara a percepção de quais seriam as competências necessárias a esses gestores, tampouco, como as mesmas podem ser desenvolvidas, e considerando o quão importante é o desenvolvimento e a capacitação dos gestores de nível intermediário, a fim de promover o aprimoramento das competências individuais em sintonia com as competências institucionais, esta pesquisa buscou estruturar um programa de desenvolvimento por competência, baseado no sistema de trilhas de aprendizagem, para gestores de nível intermediário da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN) do Instituto Federal Catarinense (PRODIN/IFC).

Após o mapeamento das competências organizacionais e gerenciais, foi proposto um

programa de desenvolvimento por competência, baseado no sistema de trilhas de aprendizagem, para os gestores de nível intermediário da PRODIN/IFC. Para o atendimento deste objetivo, foi considerada a realidade da instituição pesquisada, com vistas a contribuir efetivamente para o desenvolvimento destes gestores.

Desta forma, a proposta considerou as inferências alcançadas pela pesquisadora durante o processo de análise dos resultados e buscou contemplar os seguintes requisitos: Ser aplicável, ser viável, inclusive financeiramente, ser direcionado para o autodesenvolvimento do gestor, ser direcionado para reflexão sobre o trabalho e a aprendizagem e, ser direcionado para a experiência e a prática.

Assim, a estruturação do programa de desenvolvimento por competências foi construída em três níveis: Primeiro nível composto pelos eixos temáticos, segundo nível composto pelas trilhas de aprendizagem e o terceiro nível constituído pelas soluções de aprendizagem. As competências requeridas aos gestores foram divididas em quatro grandes eixos, que correspondem às categorias de competências intelectuais, competências interpessoais, competências técnicas e competências intrapessoais. Estes eixos por sua vez, foram divididos, e as competências distribuídas por sete trilhas de aprendizagem, quais sejam: 1) Orientação para Resultados, pertencente ao eixo das competências intelectuais; 2) Gestão de Equipes e Articulação e Integração que compõem o eixo competências interpessoais; 3) IFC Institucional e Área de Atuação, pertencentes ao eixo das competências técnicas; e 4) Autoconhecimento e Comportamento Inovador que compreendem o eixo de competências intrapessoais.

As soluções de aprendizagem, terceiro nível do programa de desenvolvimento, consistem em um conjunto de alternativas que estarão disponíveis aos gestores, tais como: Cursos presenciais, PDIG, cursos à distância, estudos de caso, livros, artigos, vídeos, palestras online, manuais e documentos, grupos de aprendizagem, comissões e grupos de trabalho. Para estruturar o programa de desenvolvimento por competências, foram buscadas, como sugestões, ações de capacitação oferecidas por escolas de governo que possuem a relação de cursos disponíveis e podem ser acessadas por servidores públicos. Outras soluções de aprendizagem tais como artigos, vídeos, entrevistas, filmes, e livros foram buscados em plataformas virtuais de revistas e empresas renomadas com potencial de trazer informações, conhecimentos e métodos com um olhar mais prático sobre as competências mapeadas.

Procurou-se incluir na estruturação do programa, além da sugestão de grupos de aprendizagem, ações de aprendizagem que busquem a reflexão constante do gestor sobre suas ações e a necessidade de pôr em prática o conhecimento adquirido como forma de efetivar a

aprendizagem proposta.

Cabe salientar, que a proposta de desenvolvimento, aqui apresentada, não tem a característica imediatista, mas sim, a proposta de desenvolvimento contínuo, que se consolide na prática do trabalho. Desta maneira, o planejamento das trilhas de aprendizagem pode abranger todo um período de gestão, dependendo na necessidade e disponibilidade de cada gestor.

Recomendam-se a divulgação e disponibilização do programa de desenvolvimento aos demais servidores, para que, caso almejem ascender a um cargo de gestão, já saibam quais as competências requeridas para cada cargo, bem como, tenham a possibilidade de começar a desenvolvê-las antes de assumirem essa nova posição.

## Referências

Abbad, GS, Maurão, L, Menezes, PPM, Zerbini, T, Borges- Andrade. JE & Vilas-Boas, R. (Org.). (2012). *Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed.

Alles, MA. (2007). *Desarrollo del talento humano: baseado en competencias*. Buenos Aires: Granica.

Antonello, CS. (2007). *O processo de aprendizagem inter níveis e o desenvolvimento de competências*. RBGN, 9 (25): 39-58.

Antonello, CS & Flach, L. (2011). *Organizações culturais e a aprendizagem baseada em práticas*. Cadernos EBAPE, 9 (1),: 156-76.

Bergue, ST. (2014). *Gestão estratégica de pessoas no setor público*. São Paulo: Atlas.

Bitencourt, CC. (2001). *A gestão de competências gerenciais – A contribuição da aprendizagem organizacional*. Tese De Doutorado, Curso De Programa De Pós-Graduação De Administração, Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Borges-Andrade, JE, Abbad, GS & Mourão, L. (2006). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed.

Brandão, HP. (2017). *Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.

Brandão, HP & Bahry, CP. (2005). *Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências*. Revista do Serviço Público – RSP, 56 (2): 179-94.

Conlon, TJ. (2004). *A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence*. *Journal of european industrial training*, 28(2/3/4): 283-95. Acesso :

<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13665620410566441>

Durand, T. (2006). *L'Alchimie de la Compétence*. Acesso em:

[https://www.researchgate.net/publication/251010834\\_L'alchimie\\_De\\_La\\_Competence](https://www.researchgate.net/publication/251010834_L'alchimie_De_La_Competence).

Fleury, A & Fleury, MTL. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Altas.

IFC - Instituto Federal Catarinense. (2018). *Planejamento Estratégico 2018-2021*. Acesso em: [http://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2018/11/Versão-Web\\_Planejamento-Estratégico-2018-2021cc-2.pdf](http://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2018/11/Versão-Web_Planejamento-Estratégico-2018-2021cc-2.pdf)

Le Boterf, G. (2006). *Avaliar a competência de um profissional: três dimensões a explorar*. Reflexão Rh, 1(1), 60-63.

Maximiano, ACA. (2011). *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas.

Pereira, AS, Shitsuka, DM, Parreira, FJ & Shitsuka, R. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. [e-book]. Santa Maria. Ed. UAB/NTE/UFSM. Disponível em:

[https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic\\_Computacao\\_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1).

Pires, AK et al. (2005). *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: Enap.

Reisch, FAM. (2019). *Trilhas de aprendizagem e o desenvolvimento de competências gerenciais: Um estudo de caso no Instituto Federal Catarinense – IFC*. Dissertação De Mestrado Profissional, Programa De Pós-Graduação Em Administração Universitária. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Ruas, RL, Antonello, CS & Boff, LH. (Org.). (2005). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.

Silva, AB. (2008). *O contexto social da aprendizagem de gerentes*. RAM – Revista de Administração Mackenzie. 9 (6), 26-52

Tosta, HT. (2017). *Desenvolvimento de competências gerenciais nas universidades federais*. Tese De Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Zanelli, JC, Borges-Andrade, JE & Bastos, AVB. (Org.). (2014). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

#### **Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

Fabiana Aparecida Mafra Reisch – 50%

Marcos Baptista Lopez Dalmau – 50%