

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: proposta de metodologia participativa por meio de um estudo piloto com os administradores da Universidade Federal do Rio Grande (FURG)**

**Autoria**

Camila Estima de Oliveira Souto - camilaestima@hotmail.com  
PROFIAP/FURG

Anne Pinheiro Leal - anneleal@furg.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Inst de Ciênc Econômicas, Administrativas e Contábeis - PPGA/ICEAC/FURG -  
Universidade Federal do Rio Grande

**Resumo**

O presente trabalho foi realizado caracteriza-se como uma pesquisa-ação, fortemente orientada pela metodologia de Thiollent (2011), no universo da Universidade Federal do Rio Grande (FURG). O problema orientador da pesquisa foi como a gestão de pessoas pode se valer da noção de competência para caracterizar e dinamizar a atuação qualificada do administrador no contexto da FURG, já que, como é pormenorizado no desenvolvimento do trabalho, trata-se de um projeto-piloto para a universidade. A partir da demarcação do problema, o objetivo geral proposto foi construir uma metodologia de mapeamento das competências pertinentes à função de administrador no contexto da FURG, para seu posterior desenvolvimento profissional. O processo de investigação resultou em uma metodologia composta de 3 etapas relativas ao mapeamento de competências, sendo (1) a caracterização dos diferentes contextos de trabalho, (2) a identificação das áreas de competências e (3) a definição dos níveis de complexidade das áreas de competências, assim como uma etapa relacionada ao desenvolvimento das competências mapeadas, qual seja, a (4) proposição de ações de desenvolvimento profissional. A investigação interventiva mostrou-se uma proposta válida para a promoção de um processo de aprendizagem conjunta, representando uma metodologia não convencional de abordagem do modelo de competência.

## MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: proposta de metodologia participativa por meio de um estudo piloto com os administradores da Universidade Federal do Rio Grande (FURG)

**RESUMO:** O presente trabalho foi realizado caracteriza-se como uma pesquisa-ação, fortemente orientada pela metodologia de Thiollent (2011), no universo da Universidade Federal do Rio Grande (FURG). O problema orientador da pesquisa foi como a gestão de pessoas pode se valer da noção de competência para caracterizar e dinamizar a atuação qualificada do administrador no contexto da FURG, já que, como é pormenorizado no desenvolvimento do trabalho, trata-se de um projeto-piloto para a universidade. A partir da demarcação do problema, o objetivo geral proposto foi construir uma metodologia de mapeamento das competências pertinentes à função de administrador no contexto da FURG, para seu posterior desenvolvimento profissional. O processo de investigação resultou em uma metodologia composta de 3 etapas relativas ao mapeamento de competências, sendo (1) a caracterização dos diferentes contextos de trabalho, (2) a identificação das áreas de competências e (3) a definição dos níveis de complexidade das áreas de competências, assim como uma etapa relacionada ao desenvolvimento das competências mapeadas, qual seja, a (4) proposição de ações de desenvolvimento profissional. A investigação interventiva mostrou-se uma proposta válida para a promoção de um processo de aprendizagem conjunta, representando uma metodologia não convencional de abordagem do modelo de competência.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão por Competências, Pesquisa-ação, Competências

### 1 Introdução

As transformações pelas quais o mundo da produção e organização do trabalho vem passando ao longo dos anos alteraram a forma de efetuar a gestão de pessoas nas organizações. A adoção de sistemas de produção flexível e o surgimento de novas formas de organização do trabalho levaram as organizações a reverem seus conceitos e ferramentas de gestão e repensarem a forma de gerir pessoas. (DUTRA et al., 2006). Tais mutações alteraram a concepção sobre o trabalho, que passa de um conjunto de tarefas pré-estabelecidas associadas ao cargo para o um prolongamento direto de uma qualidade que o indivíduo mobiliza diante de situações profissionais complexas. (FLEURY; FLEURY, 2001).

No setor público, os primeiros passos da gestão por competências ocorreram nos EUA e Reino Unido nos anos 1980. No setor público brasileiro, o primeiro avanço em direção à introdução da GPC ocorreu a partir da segunda metade da década de 1990 com a valorização dos servidores públicos federais, por meio do incentivo à capacitação, qualificação e profissionalização do quadro de pessoal. (OLIVEIRA; SILVA, 2011). No ano de 2006, o governo federal brasileiro institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), por meio do Decreto nº 5.707/06, com diversas finalidades que destacam as vias para a consolidação de uma administração pública gerencial por competências, com enfoque no desenvolvimento permanente do servidor, visando a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Especificamente no contexto das universidades públicas federais, o governo disponibilizou todo um arcabouço legal, com o objetivo de orientar e desenvolver a gestão universitária.

Contudo, embora já tenha decorrido quase 14 anos desde a instituição da PNDP, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) enfrentam dificuldades para a implantação da gestão por competência. Esse fato pode ser justificado, entre outros fatores, pela exposição de Molon da Silva et al. (2013), segundo a qual a gestão de pessoas no serviço público possui uma realidade diversa daquela já consagrada nas organizações privadas, possuindo obstáculos que podem comprometer a implantação desse modelo de gestão. Segundo os autores, a esfera

pública, no que tange à aplicação da noção de competências, possui um caminho longo a percorrer. Além disso, o texto do decreto que institui a adoção de um modelo de capacitação voltado para o desenvolvimento de competências é bastante vago, principalmente no que define gestão por competências. Em meio a esse contexto de contradições, algumas IFES iniciaram um processo de mobilização para a implantação do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC), mesmo que com esforços preliminares ainda incipientes e com desafios a serem enfrentados. (LIMA; LIMA, 2013; OLIVEIRA, 2011; PERSEGUINO, 2017; SILVA, 2016).

Nesse cenário está inserida a Universidade Federal do Rio Grande (FURG)<sup>i</sup>, que constitui o universo deste estudo. A FURG, até o início do ano de 2018, encontrava-se ainda em estágio inicial no que se refere à adoção do modelo de competência, restringindo-se apenas à alimentação de alguns poucos sistemas de controle dos processos de capacitação de pessoas vinculados ao decreto 5.707/06. Sabe-se que um sistema de gestão de pessoas por competências envolve uma diversidade de processos (desenvolvimento, avaliação, remuneração, entre outros) e que contemplá-los em sua totalidade demanda esforços contínuos durante um longo período de tempo, de forma que a Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEP) optou por iniciar a implantação desse modelo pelos processos de desenvolvimento de pessoas, o que demandaria, como etapa preliminar, um processo de identificação ou mapeamento das competências a serem desenvolvidas.

Além disso, a organização demonstrou uma preocupação em relação à efetividade do modelo, pois não era a intenção que a futura gestão por competências se reduzisse, na prática do trabalho, a mais algum tipo de controle burocrático, o que pressupunha um alto grau de envolvimento das pessoas com o modelo de competência, inclusive de outros setores da Universidade. E considerando-se a complexidade da estrutura organizacional e pluralidade de funções que compõem a organização, foi necessário delimitar o estudo em relação ao universo. Nesse sentido, as pesquisadoras optaram, junto à PROGEP, pela escolha de elaboração de um projeto piloto, no sentido de construir uma metodologia para mapeamento de competências que fosse aderente à realidade da universidade. Neste sentido, propuseram delimitar o universo aos servidores técnicos-administrativos ocupantes do cargo de administrador. Esse cargo foi escolhido pelos seguintes fatores: (i) possuir uma representatividade na instituição, já que na universidade encontram-se administradores atuando tanto nas unidades acadêmicas como nas administrativas, assim como nos *campi* fora da sede<sup>ii</sup>, (ii) caracterizarem-se por nível elevado de profissionalização (PAIVA; MELLO, 2008), bem como as considerações de estudo anterior (MARQUES ET AL., 2016) a respeito da subutilização desses profissionais no contexto da universidade e (iii) entender-se que os profissionais em administração, após a realização deste estudo, poderiam atuar como facilitadores no processo extensão do projeto piloto aos demais cargos ou famílias de cargos da instituição.

Assim, delimitou-se como problema orientador deste estudo a seguinte questão: como a gestão de pessoas poderá se valer da noção de competência para caracterizar e dinamizar a atuação qualificada do administrador no contexto da FURG? A partir da demarcação do problema, o **objetivo geral** foi proposto, qual seja **construir uma metodologia de mapeamento das competências pertinentes à função de administrador no contexto da FURG, para seu posterior desenvolvimento profissional**.

## 2 Estudos empíricos sobre implantação do modelo de competência nas IFES e suas limitações

A fim de melhor conhecer o desenvolvimento da temática gestão por competência no universo das IFES, foi realizada uma revisão sistemática da literatura. A busca por estudos anteriores foi realizada no período de maio e junho de 2018, com o emprego do termo “gestão por competência” nos campos de busca. O marco cronológico adotado para a seleção dos

estudos foi o ano de 2006, ano em que entrou em vigor o Decreto nº 5.707/2006, instituindo a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) que traz orientações para o desenvolvimento permanente do servidor público federal. (BRASIL, 2006). Foi utilizado o filtro “idioma” com o objetivo de selecionar apenas textos na língua portuguesa, uma vez que a proposta do presente estudo está intimamente ligada ao contexto nacional. Finalizado o processo de busca, foi realizada a leitura dos títulos e resumos com o objetivo de selecionar apenas estudos que tratassem da implantação da gestão por competências no contexto das IFES. Além disso, foram excluídos os estudos duplicados em diferentes fontes, chegando-se a 11 trabalhos<sup>iii</sup>.

Ao analisar a amostra final de estudos com a temática específica da gestão por competências em Instituições Federais de Ensino Superior, percebe-se que nos primeiros seis anos após a publicação da PNDP (de 2006 a 2012), apenas três estudos foram localizados. Já a partir do ano de 2012, os estudos sobre a temática adquiriram maior volume, alcançando nesta revisão a amostra de oito estudos entre os anos 2013 e 2018. Foi possível perceber que a grande maioria dos estudos (9 dos 11 estudos) utiliza uma abordagem estratégica do conceito de gestão por competências, adotando o alinhamento do desenvolvimento individual a partir das necessidades estabelecidas pela organização em função de seus objetivos estratégicos. Quanto aos níveis de estabelecimento das competências, alguns trabalhos abordam o nível coletivo das competências, fazendo menção às competências de determinado setor ou grupos de trabalho. Contudo, percebe-se uma maior inclinação para o alinhamento do nível individual com o nível organizacional. Essa articulação entre competências organizacionais e individuais ocorre, na maioria das vezes, pelo desdobramento das características organizacionais em características individuais, resultando em uma padronização das competências, com a crença de melhorar a performance organizacional. Alguns estudos mencionam que esse processo de desdobramento assegura o atingimento de resultados estratégicos, mas em nenhum deles verificou-se alguma avaliação desses resultados após a implantação do modelo de gestão por competências.

Outro aspecto observado foi que as pesquisas possuem diferentes direcionamentos quanto à construção de um modelo de competências. Nos estudos selecionados, as construções dos modelos foram direcionadas tanto para áreas específicas (movimentação, capacitação, PDI e concursos públicos), quanto para a Gestão de Pessoas como um todo e seus subsistemas. Entre os direcionamentos contemplados com as pesquisas, o único foco de estudo que se repete é a construção do modelo de GPC vinculado à capacitação e desenvolvimento profissional. Esse fato pode ser justificado pelo contexto da PNDP, que prioriza a capacitação como prática de gestão atrelada ao modelo de competência. Mesmo diante de uma diversidade de temas/direcionamentos, percebe-se que a maioria das pesquisas são realizadas, de acordo com a percepção dos gestores. Quando são consideradas as percepções dos trabalhadores (servidores), esses geralmente são do setor de RH e/ou suas percepções estão acompanhadas das percepções dos gestores. Essa observação refere-se a crença de que uma melhor performance organizacional viria de uma prescrição de formas de agir “de cima para baixo” e desconsiderando que as inúmeras atividades profissionais que atuem na instituição podem possuir diferenças em habilidades e complexidades.

Pelos motivos supracitados, nenhuma das metodologias adotadas pareceu satisfatória para o contexto e finalidade pretendida pela FURG, o que justifica a opção pela construção de uma metodologia própria, e também não convencional. Para isso, algumas escolhas teóricas foram feitas, tanto no sentido da teoria sobre competências como da metodologia da pesquisa, visto que ficou evidente que se tratava de uma pesquisa aplicada no sentido de uma intervenção significativa na realidade investigada. Desta forma, a seção a seguir apresentará de forma bastante sucinta os contornos teóricos na temática das competências que foram sendo adotados ao longo do processo de investigação, e na seção subsequente já se abordará o tema da pesquisa-ação, que foi a metodologia eleita para conduzir o desenvolvimento do trabalho. Por tratar-se

de método não convencional, cabe ressaltar que o processo de desenvolvimento investigativo não seguiu o fluxo habitual, pois os momentos de fundamentação teórica, coleta de dados e análise dos resultados estiveram dialogicamente relacionados o tempo todo.

### 3 Escolhas teóricas balizadoras sobre competências

Diante da profusão de conceitos e modelos de competência, compreende-se que o conceito de competência é um conceito em construção (LE BOTERF, 2003) e que sua emergência no campo da Administração tem profunda relação com as transformações no modo de produzir e organizar o trabalho desencadeadas pela transição do fordismo para o toyotismo (ZARIFIAN, 2012). Isso repercute de forma considerável na gestão de pessoas quando se percebe que os modelos de gestão baseados no modelo *job-skill* não são mais suficientes para responder às novas demandas das organizações. Assim, definir requisitos para a ocupação de cargos, treinar e recompensar segundo eles deixa de ser suficiente porque a atividade de trabalho se enche de indeterminação, o que promove um processo de “desprescrição da atividade operatória” (CLOT, 2006).

Diante da pluralidade de interpretações que o termo competência assumiu no contexto organizacional ao longo dos anos, julga-se importante retornar na etimologia do termo para recuperar os elementos/características fundamentais da noção de competência. Nesse sentido, Machado (2006) expõe que competência deriva de *com + petere*, que em latim significa “pedir junto com os outros, buscar junto com os outros”. O autor também expõe derivações próximas, como: *competitivo*, que significa tanto acordo quanto rivalidade, remetendo a ideia de competição; *competentia*, que possui relação com a capacidade de responder adequadamente em determinada situação; e *capacitas*, que significa a capacidade de aprender, compreender algo. Para Machado (2006), as principais características da ideia de competência estão enraizadas nessas relações etimológicas. A partir dessas relações, o autor evidencia seis características/elementos fundamentais para a construção da noção de competência: *pessoalidade*, *âmbito*, *mobilização*, *conteúdo*, *abstração* e *integridade*.

Quanto ao elemento **pessoalidade**, o autor expõe que a competência é um atributo das pessoas. Somente as pessoas são competentes ou incompetentes. São elas que pedem, buscam junto com os outros, têm vontades ou são inapetentes, o que abre as portas para a incompetência. (MACHADO, 2006). Além disso, a ideia de competência também está necessariamente associada a um **âmbito** em que ela se exerce. Naturalmente, quanto mais restrito é o âmbito em que uma competência se exerce, mais facilmente ela pode ser caracterizada e estruturada, enquanto que quanto mais amplo é tal âmbito, mais difícil é a sua estruturação. Essa vinculação entre as ideias de competência e de âmbito é similar à existente entre as noções de autoridade e âmbito, já que o âmbito em que uma autoridade é legítima é que determina os limites de sua competência. (MACHADO, 2006). Com relação a essa questão, Dutra (2007), utilizando o termo “espaço ocupacional”, argumenta que o âmbito de atuação de determinado profissional na organização é ampliado a medida em que ele aumenta sua capacidade de agregar valor para a organização. Já Zarifian (2012) defende o que ele denomina de “princípio da unidade e de coerência profissional” ao tratar do âmbito da competência. Para este autor, o espaço de ação do indivíduo, ao se tratar de competência, não deve ser confundido com polivalência ou flexibilidade na organização do trabalho (capacidade de um trabalhador de ocupar vários postos de trabalho), permitindo a movimentação do indivíduo de acordo com as necessidades organizacionais.

O terceiro elemento refere-se à capacidade de **mobilização** dos recursos de que se dispõe para realizar aquilo que se deseja. Sem a capacidade de mobilização, o conhecimento é inerte. (MACHADO, 2006). Conforme já exposto anteriormente, o fato de uma pessoa deter as qualificações necessárias para a realização de determinado trabalho não assegura que ela irá “entregar” o que lhe é demandado, isto é, não é garantia de que ela mobilizará esses

conhecimentos em determinada situação. (DUTRA, 2007). Contudo, para que a mobilização ocorra, pressupõe-se **conhecimento de conteúdo**, quarto elemento fundamental da noção de competência. Conforme destacado por Le Boterf (2003), conhecimento é pressuposto para a noção de competência. A falta de conhecimento é o primeiro sintoma, e o mais efetivo, da caracterização da incompetência, por isso, a necessidade, sempre crescente, da busca por novos conhecimentos. (MACHADO, 2006).

O quinto elemento refere-se à **capacidade de abstração**. Sem dúvidas, aquele que é capaz de realizar tarefas apenas quando estritamente vinculadas a determinado contexto, permanecendo imobilizado por uma alteração mínima no mesmo, falta, sem dúvida, competência. É a capacidade de abstrair o contexto e de transportar o que se sabe para outros âmbitos, que possibilita um fazer consciente. (MACHADO, 2006). Essa característica, denominada por Zarifian (2012) como plasticidade das competências, é apontada pelo autor como elemento central da lógica competência e, segundo ele, é a capacidade de se reformular em função de mudanças de situação profissional. Esse elemento destaca uma importante diferença entre a lógica competência e a lógica de ocupação em sua definição tradicional. Enquanto a ocupação tem tendência a sustentar-se em regras internas e dificilmente modificáveis, a competência possui a capacidade de se recompor em função de situações novas. É uma abordagem aberta da ocupação. (ZARIFIAN, 2012).

Finalmente, a noção de competência, fiel à sua raiz etimológica, caracteriza-se outrossim como capacidade de pedir junto com os outros, de buscar-se coletivamente fins prefigurados, mantendo-se a integridade pessoal e a integração social. Sem **integridade**, a competência pode ser associada apenas a sua dimensão técnica, sendo confundida com o mero desempenho especializado, sem a referência a um quadro de valores socialmente acordados, sem compromisso com a articulação entre o interesse público e o privado, tão necessário para a vivência da plena cidadania. (MACHADO, 2006).

Expostos os elementos fundamentais para a constituição da noção de competência, cabe discorrer sobre a associação direta da noção de competência com a noção de competição. Segundo Machado (2006), essa associação não deve ser temida por duas razões principais. A primeira delas é que a ideia de competição tanto significa rivalidade como acordo. Acordo, referindo-se a plena aceitação das regras que regulam os processos competitivos, garantindo a justiça e o equilíbrio dos mesmos. Já a segunda razão, apontada pelo autor como a mais importante, é que buscar junto com os outros não significa necessariamente que se alguém fica com o objetivo pretendido, os demais ficarão sem. Segundo o autor, quando o que se busca junto com os outros é um bem comum, como conhecimento, todos podem ser legítimos vencedores, e a competência, ou a competição mostra sua face construtiva.

Outra questão teórica que precisou ser enfrentada neste trabalho, além do que constitui o conceito de competência, tem relação às dimensões da competência. Constata-se que, em alguns casos, o âmbito da competência passa a ser definido no **nível organizacional**, em uma expectativa de que um conjunto de capacidades para o trabalho possa vincular o trabalho individual à estratégia organizacional (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Dutra (2007), Lima; Lima, 2013). Essa manobra de gestão habitualmente resulta na identificação de uma lista de atributos que devem ser comuns a todos os trabalhadores na organização. Tais atributos são depreendidos de análises estratégicas por desdobramento de competências essenciais (da organização) em competências individuais, a partir dos quais são implementadas ações de gestão de pessoas no sentido de uma padronização de habilidades. Em outra direção, estão modelos que partem do **âmbito da equipe** de trabalho na definição do que é ser competente (Nelson e Winter, 1982; Molon da Silva, 2012, Le Boterf, 2005; Michaux, 2011; Oliveira, 2011; Perseguino, 2017), pressupondo que, numa organização do trabalho mais flexível e em certos contextos produtivos, é na esfera da equipe que se pode intervir de forma mais efetiva no sentido da obtenção de melhores resultados. Essa abordagem considera que, quando a atividade de

trabalho é composta de decisões menos estruturadas, a capacidade de articulação entre os trabalhadores é importante na mobilização das qualificações necessárias para o atendimento de um serviço. Contudo, a definição do âmbito da competência na equipe de trabalho não pode desconsiderar que o âmbito individual de trabalho possui relevância para o desempenho da própria equipe, e que precisaria, por conseguinte, ser acordado no contexto da organização. Menos difundida entre os estudos da área de Administração está uma corrente que procura pensar o âmbito da competência considerando-se a **dimensão das profissões** (Paiva; Melo, 2008; Machado, 2000). Zarifian (2012), por exemplo, observa que a adoção da lógica da competência na gestão do trabalho pressupõe uma ampliação da área de atuação do trabalhador conservando-se o princípio da unidade e coerência profissional nessa utilização. A noção de competência baseada no âmbito da “profissão”, assim, considera que há uma especificidade da capacidade para um trabalho de bom desempenho no nível do indivíduo, mas não necessariamente encerra essa especificidade no cargo ou função, pois a delimitação do profissional competente implica uma série de acordos sociais que estão para além de uma esfera puramente organizacional ou departamental. Essa especificidade não exclui, obviamente, a complementaridade de competências no interior de um coletivo (Zarifian, 2012), seja no nível da equipe ou da organização, dependendo do contexto organizacional. Para fins deste estudo, optou-se por construir uma metodologia de mapeamento de competências considerando-se a dimensão das profissões, no sentido aqui colocado.

Outro aspecto sob sentiu-se necessidade de aprofundar para a construção da metodologia foi a diversidade de níveis de complexidade e maturidade dentro de cada competência, pois durante a pesquisa percebeu-se que há temas ou áreas de competência diferentes, mas também há diferentes graus de complexidade e maturidade no domínio dessas áreas. A noção de **complexidade**, assim, contribuiu para concatenar competências individuais a níveis de agregação de valor e estes a níveis de complexidade de atribuições e responsabilidades. Nesse modelo dinâmico, a ascensão aos níveis mais altos (mais complexos a serem desempenhados) está diretamente relacionada ao amadurecimento da pessoa. (ORSI; BOSE, 2003). Os autores que utilizam esses conceitos, entendem que quando ocorre um equilíbrio entre o amadurecimento profissional e a ascensão aos níveis mais complexos, o resultado é o sentimento de bem-estar, fluência e efetividade na tomada de decisão. Para Dutra (2007), complexidade é característica intrínseca de determinada realidade, que exige níveis diferentes de articulação do repertório de determinada pessoa, permitindo perceber com maior nitidez o processo de desenvolvimento profissional. A esse respeito, o autor expõe que as pessoas desenvolvem-se quando lidam com atribuições e responsabilidades de maior complexidade. Em relação à existência de alta correlação entre a complexidade das atribuições e responsabilidades e o nível de agregação de valor da pessoa para o ambiente no qual se insere, Dutra (2007) expõe que o uso da complexidade da entrega, na construção de um sistema de gestão do desenvolvimento, gera a análise das pessoas a partir de sua individualidade, assim, quando a pessoa não consegue entregar o que dela se espera, pode-se avaliar o quanto essa deficiência foi motivada por problemas da organização e quanto foi motivada por deficiências individuais.

Em síntese, o arcabouço teórico construído ao longo da investigação através do método dialógica da pesquisa-ação permite concluir que a competência trata de uma capacidade que se expressa “em situação”, portanto, de uma mobilização na prática de trabalho. Disso depreende-se que a competência é resultado de conteúdos aprendidos por educação formal assim como aprendizados práticos, conhecimentos tácitos e disposições (desejos, valores). Considera-se também que a competência se manifesta no nível do indivíduo, sendo, portanto, seu atributo, mas é igualmente resultado de uma relação com a organização do trabalho, já que se refere a um determinado âmbito (MACHADO, 2006) social, na qual ela se justifica, e pode, assim, ser reconhecida como tal. Assim, promover eventos de capacitação formal se faz necessário tanto

quanto eliminar barreiras organizacionais ao bom exercício da profissão, barreiras que tanto podem impedir o adequado exercício profissional como o aprendizado intrínseco à atividade (aprendizado informal).

#### 4 Metodologia da pesquisa

Creswell (2007) sinaliza para a necessidade de imersão na vida diária do cenário escolhido para o estudo. Assim, o pesquisador entra no mundo dos participantes e, por meio de interação contínua, procura perspectivas e significados dos participantes. Assim, primeiramente, julga-se importante destacar a proximidade de uma das pesquisadoras com os participantes e com o local da pesquisa. Desde 2013, ela atua no setor de Gestão de Pessoas da instituição objeto deste estudo. Essa conexão entre pesquisador e participantes é denominada por Glesne e Peshkin (apud CRESWELL, 2007) como pesquisa “no quintal”, pois envolve estudar a organização, os amigos ou o ambiente de trabalho imediato do próprio pesquisador.

Como estratégia de investigação, as pesquisadoras elegeram o método da pesquisa-ação, visto que se trataria de uma investigação interventiva. Tripp (2005, p. 443), de maneira sucinta, define pesquisa-ação como “toda tentativa continuada, sistemática e empiricamente fundamentada de aprimorar a prática”. Para Thiollent (2011), a pesquisa-ação é uma pesquisa social em estreita associação com a resolução de um problema coletivo, e como estratégia de investigação ela estabelece formas de experimentação em situação real, na qual os pesquisadores e participantes participam ativamente. A esse respeito, Thiollent (2011) adverte que uma pesquisa só pode ser qualificada como pesquisa-ação quando houver realmente uma ação problemática merecendo investigação.

Em geral, a ideia de pesquisa-ação encontra um contexto favorável quando os pesquisadores não querem limitar suas investigações aos aspectos acadêmicos e burocráticos da maioria das pesquisas convencionais. Querem pesquisas nas quais as pessoas implicadas tenham algo a “dizer” e a “fazer”. Não se trata de simples levantamento de dados ou de relatórios a serem arquivados. Com a pesquisa-ação os pesquisadores pretendem desempenhar um papel ativo na própria realidade dos fatos observados. (THIOLLENT, 2011, p. 22)

Além dos objetivos práticos, a pesquisa-ação possui também os objetivos teóricos, pela produção de conhecimentos sobre o problema abordado. No entanto, esses objetivos são logrados com uma estratégia muito mais dialógica se comparada aos dispositivos convencionais de pesquisa, o que, na visão de Thiollent (2011), não significa ser menos preciso. Tais argumentos sugerem que o planejamento da pesquisa-ação difere dos outros tipos de pesquisas tradicionais. Gil (2017) ressalta a dificuldade de apresentar o planejamento desse tipo de investigação com base em fases ordenadas temporalmente, já que na pesquisa-ação ocorre um constante vaivém entre as fases. A respeito da flexibilidade do planejamento de uma pesquisa-ação, Thiollent (2011) prefere apresentar o ponto de partida e o ponto de chegada do que denomina de “roteiro”, já que no intervalo entre os dois existe uma multiplicidade de caminhos a serem escolhidos em função das circunstâncias. No caso desta pesquisa, o método seguiu as orientações de Thiollent, utilizando como ponto de partida a “fase exploratória” e o ponto de chegada a “divulgação externa”. Já os elementos intermediários, não obedeceram uma ordem cronológica linear, conforme exposto a seguir.

- 1) **Fase Exploratória** - Essa fase consiste em descobrir o campo de pesquisa e estabelecer um primeiro diagnóstico da situação, dos problemas e de eventuais ações (THIOLLENT, 2011), privilegiando o contato direto com o campo de investigação (GIL, 2017). Thiollent (2011) ainda expõe que, realizado o levantamento das informações iniciais, os pesquisadores estabelecem os problemas prioritários, os atores envolvidos e o tipo de ação que estará

focalizado o processo de investigação. Nesse sentido, o ponto de partida desta pesquisa ocorreu com a análise minuciosa do Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a política e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal por meio de um sistema de gestão por competência. Dando seguimento à fase exploratória, foi realizada uma revisão sistemática da produção correspondente ao tema, com a finalidade de examinar o movimento das IFES no direcionamento para a implantação da GPC. Após o levantamento de todas essas informações iniciais, foi possível delinear com maior precisão, o tema e a problematização da pesquisa, conforme exposto a seguir.

- 2) **O Tema da Pesquisa e a Colocação de Problemas** - Nesta fase, a atenção está na definição do tema e na problematização da questão central da pesquisa, de acordo com o marco teórico-conceitual adotado na qual o tema escolhido adquira sentido. No caso da pesquisa-ação, os problemas são inicialmente de ordem prática, busca-se soluções para alcançar um objetivo ou realizar uma transformação de uma situação inicial para uma situação final. Foi nesse momento da pesquisa em que o problema e objetivo geral foram delimitados.
- 3) **O Lugar da Teoria** - Uma vez selecionados o tema e os problemas iniciais, eles devem ser enquadrados num marco referencial mais amplo, de natureza teórica, para nortear a pesquisa. A pesquisa-ação, por ter uma vocação de pesquisa prática, é frequentemente vista como uma concepção empirista, sem muitas contribuições teóricas. No entanto, as preocupações teóricas, quando articuladas com a pesquisa-ação, adquirem papel fundamental para que as informações empíricas sejam interpretadas à luz de uma teoria. (THIOLLENT, 2011). Para realizar a mediação entre prática e teoria e dar suporte teórico à pesquisa desenvolvida, foi elaborada a fundamentação teórica-empírica do presente estudo, sucintamente apresentada na seção 3.
- 4) **Hipóteses** - A hipótese, ou a diretriz, é uma suposição formulada pelo pesquisador a respeito de possíveis soluções a um problema colocado na pesquisa. A partir da formulação das hipóteses, o pesquisador pode se concentrar nas informações necessárias, evitando a dispersão e focalizando determinados segmentos do campo de observação para selecionar os dados (THIOLLENT, 2011). Gil (2017) frisa a necessidade de as hipóteses serem expressas em termos claros, de forma concisa e que possibilitem a verificação empírica. Nesta pesquisa, a hipótese central de como solucionar o problema de pesquisa está no entendimento de que **a) para desenvolver competências é necessário ir além da elaboração de um plano de capacitação formal**. É necessário refletir sobre a prática do trabalho e superar obstáculos que possam dificultar o desenvolvimento das pessoas. Outra hipótese do qual se partiu para este estudo foi de que **b) há uma certa dificuldade em se pensar metodologias de gestão por competências na IFES em função de uma determinada rigidez estrutural típica da Administração Pública**. A esse respeito, entende-se que o conceito de competência implica uma abordagem mais flexível da gestão de pessoas em relação ao conceito de cargo, o que pode representar um limite significativo para pensar ações de capacitação, remuneração e avaliação de pessoas (embora o escopo deste trabalho inclua somente processos de desenvolvimento).
- 5) **Seminário** - Segundo o método proposto por Thiollent (2011), o seminário central reúne pesquisadores e membros de grupos implicados no problema sob observação para examinar, discutir e tomar decisões acerca do processo de investigação (GIL, 2017; THIOLLENT, 2011). Na pesquisa em questão, foram realizadas reuniões com pessoas-chaves da PROGEP para discutir a temática da pesquisa, os principais problemas, refletir sobre a hipótese central e tomar decisões acerca do processo de investigação.
- 6) **Campo de Observação, Amostragem, Representatividade Qualitativa** – Para Thiollent (2011), a delimitação do campo de observação empírica, no qual se aplica a pesquisa, deve ser objeto de debate entre pesquisadores e interessados. A ideia por trás de uma pesquisa qualitativa é selecionar propositalmente os participantes ou locais mais indicados para

ajudar o pesquisador a entender o problema de pesquisa. De acordo com Thiollent (2011), o **princípio de intencionalidade** é sistematicamente aplicado no caso da pesquisa-ação, onde pessoas ou grupos são escolhidos em função da relevância que elas apresentam em relação a um determinado assunto. Assim, a seleção dos sujeitos para a pesquisa em questão foi realizada de forma proposital e motivada pela relevância que possuem para a proposta do trabalho. Os fatores que levaram à seleção dos sujeitos já foram elencados na introdução deste artigo, quais sejam os ocupantes do cargo Administrador na Universidade Federal do Rio Grande. Também foram contemplados na pesquisa, as chefias (diretores e pró-reitores) desses profissionais em administração, na qualidade de pares. Esses foram contemplados pelo entendimento que para a construção de um modelo de competências, é importante obter, além da perspectiva profissional, a perspectiva gerencial, aqui representado pelos diretores e pró-reitores. Dessa seleção, todos foram convidados a participar da pesquisa, mas nem todos nesse universo efetivamente participaram.

- 7) **Coleta de Dados** - Quanto aos instrumentos de coleta de dados, Thiollent (2011) ressalta a importância dos elementos explicativos associados à obtenção de informações esclarecidas por parte dos respondentes. As “**explicações**” garantem um papel ativo dos respondentes, além de permitirem uma reflexão individual ou coletiva a respeito dos fatos observados. A principal técnica de coleta de dados foram **encontros coletivos**. Esses encontros ocorreram tanto com os administradores quanto com os seus pares. Para os administradores, os encontros foram organizados no formato de um grupo de estudos em gestão por competência. Todos os 38 administradores foram convidados a participar do grupo, que contou com cinco encontros de 4 horas cada, entre os meses de novembro e dezembro de 2018. A possibilidade de participação no grupo de estudos foi amplamente divulgada pela PROGEF que, com o intuito de incentivar a participação de todos, adotou a formalização necessária para caracterizá-lo em uma ação de capacitação, com a possibilidade de certificação. Dos 38 administradores constantes no quadro da instituição, 22 participaram do grupo. Apenas cinco administradores não se manifestaram a respeito do convite. Os demais justificaram a ausência por motivo de férias, licença saúde ou compromissos de trabalho. Ressalta-se que considerou-se os 22 participantes da pesquisa como uma amostra representativa, pois incluiu representantes tanto das unidades acadêmicas e administrativas, quanto dos *campi* da universidade. O roteiro dos encontros encontra-se melhor especificado no quadro 1. Já os encontros com os gestores ocorreram entre dezembro de 2018 e janeiro de 2019. Foi organizado um encontro coletivo, replicado em três datas distintas, com o intuito de aumentar as possibilidades de participação. Dos 27 gestores convidados, participaram 12 diretores de unidades acadêmicas, 01 diretor de campus, 03 diretores de unidades administrativas e 03 Pró-Reitores, totalizando 19 gestores.

QUADRO 1 – ROTEIRO PARA ENCONTROS DO GRUPO DE ESTUDOS EM GPC

Encontros	Temas abordados
Encontro 1	- Apresentação da pesquisa e discussão a respeito da sua relevância - Apresentação de fundamentos teóricos - Reflexão quanto aos diferentes contextos de trabalho - Definição dos grupos de trabalho
Encontro 2	- Levantamento de atribuições e responsabilidades - Agrupamento das responsabilidades em eixos/áreas temáticas
Encontro 3	- Identificação das áreas de competência
Encontro 4	- Definição dos níveis de complexidades - Enquadramento dos grupos de trabalho nos níveis de complexidades
Encontro 5	- Indicação de ações para o desenvolvimento profissional - Reflexão quanto aos métodos de aprendizagem

FONTE: Elaborado pelas autoras.

- 8) **Plano de Ação** - Para o alcance dos objetivos, a pesquisa-ação deve ser concretizada por meio de uma ação planejada. Na medida do possível, as propostas de ações ou as decisões a serem tomadas devem ser obtidos por consenso e devem ser explicitadas e avaliadas de modo realista, evitando criar falsas expectativas. (THIOLLENT, 2011). No presente estudo, o plano de ação produzido contém o conjunto de competências identificadas para a função de administrador, o que contempla tanto as áreas de competência como o detalhamento dos graus de complexidade por área, bem como a indicação de temas/ações necessárias para o seu desenvolvimento profissional, para que sejam posteriormente organizadas no Plano Anual de Capacitação dos administradores da universidade. O plano também contempla obstáculos a serem superados na prática do trabalho afim de proporcionar que capacidades aprendidas possam ser melhor utilizadas. Esse plano de ação foi desenvolvido, evidentemente, pelos profissionais (administradores), seus pares (chefias) e a PROGEP.
- 9) **Divulgação Externa** - Realizado todo o trabalho de investigação e de interpretação dentro da problemática adotada, chega o momento de sintetizar todas as informações parciais coletadas, para dar o retorno aos grupos implicados. Esse trabalho é importante para estender o conhecimento, fortalecer a convicção entre os participantes e contribuir com a dinâmica de tomada de consciência sobre o plano de ação. Além do retorno da informação aos grupos implicados, pode-se também divulgar a informação externamente nos diversos setores interessados. A divulgação dos resultados desta investigação foi realizada, inicialmente, entre os participantes da pesquisa, e a divulgação externa está ocorrendo no âmbito da universidade na medida em que a PROGEP avança na proposta de extensão deste projeto piloto.

#### 4.1 Validade dos dados

No que diz respeito à validade dos dados e aumento da confiabilidade da pesquisa, foram seguidas as orientações de Creswell (2007), que, entre outras recomendações, indica a utilização da conferência dos membros para determinar a precisão dos resultados qualitativos e esclarecer os vieses que o pesquisador eventualmente pode provocar. Com relação a esse processo de conferência pelos membros, durante os encontros do Grupo de Estudos em GPC, foi utilizado como procedimento padrão a apresentação, no início de cada encontro (a partir do segundo), de um relatório sucinto do encontro anterior para que os participantes pudessem confirmar as informações obtidas até o momento e/ou sugerir alterações.

### 5 Apresentação e análise dos resultados

Conforme já mencionado em seção anterior, a coleta de dados propriamente dita iniciou com o primeiro encontro coletivo dos profissionais participantes da pesquisa. No primeiro encontro, inicialmente foram apresentados os objetivos da pesquisa e a sua relevância para a prática do trabalho dos administradores da instituição. Após, foram apresentados aos participantes os fundamentos teóricos a respeito da gestão por competência, a legislação pertinente ao assunto e o movimento das IFES no sentido da implantação de uma gestão de pessoas por competências.

#### 5.1 Caracterização dos diferentes contextos de trabalho

Compreender as especificidades do contexto de trabalho dos profissionais se mostrou um importante passo o objetivo da pesquisa, já que se compreende a competência como uma capacidade que se expressa “em situação”, evidenciando, portanto, sua mobilização na prática

de trabalho em determinado contexto. Tal reflexão ocorreu a partir da exposição individual sobre a sua atuação como Administrador, desde o seu ingresso na universidade. A partir dessas exposições, os participantes perceberam diferenças e semelhanças entre as atuações de cada administrador, de forma que o grupo identificou quatro diferentes contextos de trabalho:

- 1) assessoria às unidades acadêmicas: composto por 8 profissionais em administração que atuam em Unidades Acadêmicas (a universidade conta com 13 unidades acadêmicas – escolas, institutos ou centros -, de forma que 8 destas unidades estão representadas na figura de seus administradores na pesquisa); sua principal responsabilidade é o assessoramento à gestão (diretor) no que diz respeito aos assuntos administrativos de uma unidade acadêmica;
- 2) assessoria às pró-reitorias: composto por 4 administradores que atuam no assessoramento das pró-reitorias, exercendo atividades diretamente ligadas à gestão (a universidade conta com 7 pró-reitorias, contudo alguns participantes já atuaram por algum tempo em outra pró-reitoria, além da que atuam no momento da pesquisa); sua principal atribuição é o planejamento e monitoramento de atividades vinculadas à pró-reitoria de sua atuação, de modo a subsidiar às decisões do gestor (Pró-Reitor);
- 3) especialidades das pró-reitorias: composto por 6 administradores que atuam em diretorias ou coordenações específicas da Pró-Reitoria; o escopo de suas atividades é bem definido e voltado ao desenvolvimento ou execução de processos especificamente ao setor em que estão lotados, exigindo um nível de especialização naquela área específica;
- 4) apoio aos campi: formado por 4 Administradores que atuam nos *campi* fora da sede ou na Prefeitura Universitária (PU), setor responsável por questões de infraestrutura da Universidade; fazem o assessoramento à gestão dos *campi* no que refere-se à infraestrutura e alimentação de sistemas diversos; os participantes se auto apelidam de “zeladores” dos *campi*.

Para cada contexto foi montado um grupo de trabalho composto pelos administradores que se identificaram com a realidade daquele grupo. Ressalta-se que a nomenclatura para cada contexto foi definida pelos próprios participantes, bem como a auto designação para o grupo que melhor representa sua atuação, o que observa os preceitos da pesquisa-ação de que os participantes devem desempenhar um papel ativo na própria realidade dos fatos observados. (THIOLLENT, 2011).

## 5.2 Identificação das áreas de competências

Atingindo o objetivo específico de compreender as especificidades do contexto de trabalho dos profissionais em administração da FURG, as atenções voltam-se para a identificação das áreas de competências desses profissionais, com o entendimento de que a competência se manifesta no nível do indivíduo, sendo, portanto, seu atributo, mas é igualmente resultado de uma relação com a organização do trabalho, já que se refere a um determinado âmbito (MACHADO, 2006) social, na qual ela se justifica. Para tanto, foi proposto que cada grupo de profissionais (distribuídos de acordo com o contexto de atuação) refletisse sobre suas atribuições e responsabilidades, agrupando-as em grandes áreas de atuação. Esse processo de identificação das áreas de atuação, isto é, delimitação do âmbito de competência (MACHADO, 2006), ocorreu respeitando o que Zarifian (2012) denomina de “princípio da unidade e de coerência profissional”, ou seja, o espaço de ação do profissional em que se pode atribuir um sentido profissional unificado ao papel que assume.

Assim, o segundo encontro do Grupo de Estudos em GPC foi marcado inicialmente por um momento de reflexão interna de cada grupo e, posteriormente, por um momento de exposição e discussão com os demais participantes. Cada um dos 4 grupos fez a apresentação de suas responsabilidades agrupadas em eixos temáticos ou grandes áreas de atuação e, na medida que apareciam contribuições dos participantes dos demais grupos, cada equipe ia fazendo adaptações na proposta inicial até que cada grupo alcançasse a sua proposta final de eixos temáticos. Essas contribuições referiam-se, principalmente, a questionamentos e

reflexões se aquelas atribuições e responsabilidades apresentadas deveriam estar no âmbito de atuação do profissional em administração, excluindo aquelas que, no entendimento do grupo, não deveriam ser exercidas pelos administradores. Também foram feitas sugestões em relação ao enquadramento das atribuições nos eixos temáticos, de modo que a proposta final estivesse em conformidade com o entendimento dos participantes.

Encerrado o segundo encontro, a pesquisadora analisou as propostas de eixos temáticos de cada grupo e as considerações, explicações e contribuições feitas por cada participante, a fim de sistematizar tudo que foi discutido para apresentá-los. Diante da apresentação, que ocorreu no terceiro encontro do grupo de estudos, os participantes puderam fazer contribuições e adaptações até que alcançassem um acordo sobre as áreas de atuação, ou seja, até que houvesse um amadurecimento sobre as áreas de competência dos administradores da FURG. Assim, os participantes em comum acordo, e com a mediação da pesquisadora, reconheceram cinco áreas de competências dos profissionais em Administração: Gestão de Pessoas; Organização e Processos; Gestão da Infraestrutura; Gestão Orçamentária; e Gestão da Informação.

QUADRO 2 – ÁREAS DE COMPETÊNCIAS

ÁREA DE COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO SUMÁRIA
Gestão de Pessoas	O profissional se envolve com as questões relacionadas à força de trabalho da sua unidade de atuação, como controle de vagas, dimensionamento de pessoal, controle de carga horária e férias, levantamento de necessidades de capacitação, apoio ao processo de avaliação de desempenho e gerenciamento de conflitos. Atua na integração da força de trabalho, que pode envolver, além de servidores, estagiários, bolsistas e terceirizados
Organização e Processos	A pessoa participa na organização da sua unidade de atuação, por meio, por exemplo, do mapeamento de processos, revisão e formalização de procedimentos, buscando o alinhamento das atividades do seu setor ao planejamento estratégico da Universidade.
Gestão da Infraestrutura	O profissional participa do planejamento e monitoramento da ocupação dos espaços, dos planos de construção e do andamento de obras. Possui envolvimento com questões associadas à gestão patrimonial e gestão ambiental relacionadas ao seu ambiente de trabalho.
Gestão Orçamentária	O profissional participa do planejamento e monitoramento de questões relacionadas à gestão orçamentária da sua unidade de atuação, como acompanhamento de licitações, empenhos e solicitações de compras.
Gestão da Informação	A pessoa atua na gestão da informação de sua unidade de atuação, seja com levantamento de dados e pesquisas para elaboração de relatórios para suporte a gestão, seja com a busca de novas alternativas para o aprimoramento da comunicação do setor.

FONTE: Elaborado pelas autoras.

### 5.3 Definição dos níveis de complexidade das áreas de competências

A importância da criação de gradações das competências na tentativa de estabelecer padrões de complexidade, sugeridos por Dutra (2007), é confirmada neste estudo com a identificação de que profissionais ocupantes do mesmo cargo (administrador) assumem níveis diferentes de complexidade para cada um dos contextos de atuação. Assim, na medida em que o cargo de Administrador não expressou na totalidade a realidade da Universidade, adquiriu sentido a indicação de Zarifian (2012) para o uso da abordagem das competências como superação do modelo de “posto de trabalho”. Para o autor, a lógica da competência é uma abordagem aberta da lógica da ocupação (cargo ou posto de trabalho), tendo como elemento central a plasticidade das competências (ZARIFIAN, 2012), ou seja, a capacidade de se reformular em função de mudanças nos contextos de trabalho.

Na estratégia de pesquisa utilizada, os participantes, no quarto encontro do grupo de estudos, detalharam as entregas esperadas (DUTRA, 2007) gradativamente para cada uma das áreas de competência, **considerando tanto as capacidades que já exercem no seu contexto**

de atuação como também capacidades que poderiam exercer dentro do campo profissional que vislumbram para si no contexto da universidade. A partir desse entendimento, foram definidos os níveis de complexidade para cada área de competência. O quadro 3 exemplifica as gradações de complexidade para a área de competência “Gestão de Pessoas”, para que se possa ter uma noção do resultado desta etapa do processo.

QUADRO 3 – NÍVEIS DE COMPLEXIDADE DA COMPETÊNCIA GESTÃO DE PESSOAS

GESTÃO DE PESSOAS	
NÍVEL	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES
5	- Contribui com seus conhecimentos em liderança para o envolvimento e condução das equipes de trabalho nos assuntos referentes a sua unidade de atuação. - Atua como mediador de conflitos.
4	- Realiza o dimensionamento da força de trabalho e o levantamento de necessidades de capacitação da sua unidade de atuação.
3	- Promove a integração entre os servidores de sua unidade de atuação. - Auxilia e orienta a adequada condução da avaliação de desempenho.
2	- Assessoria na condução de processos de gestão de pessoas referentes à força de trabalho complementar. - Assessoria na organização do processo de controle da carga horária e escala de férias e licenças.
1	- Mantém atualizado o controle de vagas e os encaminhamentos para novas nomeações/contratações.

FONTE: Elaborado pelas autoras.

Tanto a consolidação das áreas de competência como dos níveis de complexidade só foram finalizadas após a revisão dos pares, representados, no estudo em questão, pelos gestores imediatos dos administradores. Os encontros, com duração média de três horas, tiveram como objetivo obter a perspectiva dos pares com relação aos temas tratados no grupo de estudos em GPC. Poucas divergências foram observadas entre a visão dos administradores e dos seus pares sobre a construção do repertório de competências.

#### 5.4 Proposição de ações de desenvolvimento profissional

Realizadas as gradações das competências, apresentando-as em níveis de complexidade, os participantes não só puderam identificar o nível de complexidade de sua atuação, como refletir sobre as ações de desenvolvimento necessárias para o seu amadurecimento profissional e, conseqüentemente, para alcançar níveis de complexidade mais elevados. Utiliza-se nesse estudo o entendimento de Orsi e Bose (2003) de que a ascensão aos níveis mais complexos de serem desempenhados está diretamente relacionada ao amadurecimento do profissional.

Essa reflexão entre os participantes permitiu perceber com maior nitidez o processo de desenvolvimento profissional, avaliando se o alcance aos níveis superiores dependeria de ações de capacitação para superar deficiências individuais ou dependeria de alterações na prática do trabalho para superação de problemas da organização. Nesse sentido, recupera-se o argumento de Dutra (2007) de que o uso da complexidade da entrega, na construção de um sistema de gestão do desenvolvimento, gera a análise das pessoas a partir de sua individualidade. Salienta-se também que ao estabelecer o plano de desenvolvimento junto aos participantes, aumenta a sua cumplicidade para com o mesmo. Nesse sentido, esta pesquisa considerou as demandas individuais no estabelecimento de ações para compor o plano de desenvolvimento profissional. Essas ações incluíram tanto a indicação de conteúdos de capacitação para compor o Plano Anual de Capacitação (PAC) da FURG, como o estabelecimento de “acordos” com os gestores participantes da pesquisa no que se refere à necessidade de superação de barreiras na prática do trabalho, conforme detalhado a seguir:

- Indicação de ações de capacitação:** o grupo de participantes chegou a um total de 27 conteúdos a serem encaminhados para ações de capacitação ao longo de 4 anos,

- b) **Acordos para superação de obstáculos na prática do trabalho:** além da indicação de ações de capacitação para o desenvolvimento profissional, os participantes avaliaram que, para o alcance dos níveis mais complexos, é necessária também a superação de obstáculos na prática do trabalho. A esse respeito, os participantes apontaram alguns obstáculos, tais como a inexistência de institucionalização do papel do Administrador na FURG, a insuficiência de manuais de processos e procedimentos dos setores da universidade e a falta de visibilidade do orçamento das unidades. Destaca-se também que a participação dos gestores foi mais efetiva quando se abordaram os temas dos obstáculos existentes na prática do trabalho, pois foi nesse aspecto que houve o maior interesse na tentativa de estabelecerem, com a mediação das pesquisadoras, acordos para a sua superação.

## 6 Considerações finais

Considera-se que o presente estudo classifica-se, essencialmente, como uma proposta de metodologia não convencional de mapeamento de competências. Primeiramente, porque utiliza como critério fundamental a participação dos sujeitos trabalhadores na pesquisa, o que implica um método pouco usual de interação entre elementos teóricos e empíricos. Num processo mais amplo de gestão por competências, a etapa de mapeamento é apenas uma fase, de forma que não é possível ainda avaliar como a utilização de uma metodologia deste tipo impacta os resultados organizacionais, mas foi possível observar um processo de aprendizagem coletivo. A esse respeito, Thiollent (2011, p. 76) expõe que, na pesquisa ação, o processo de aprendizagem está associado ao processo de investigação, por meio da produção e circulação de informações, elucidação e tomada de decisões, entre outros aspectos. É o que o autor denomina “estrutura de aprendizagem conjunta”. Esse processo de aprendizagem contemplou tanto o saber formal quanto o informal, representados, de um lado, pelos participantes com os conhecimentos concretos dos problemas e das situações nas quais vivenciam e, de outro, as pesquisadoras, cuja função foi provocar o grupo, a partir do domínio teórico, a uma reflexão mais abstrata ou genérica da situação concreta.

Cabe também observar que a metodologia empregada nesta pesquisa, embora use o cargo como referência, não se limita a ele, permitindo a plasticidade das competências dentro do âmbito de atuação do profissional em Administração, ou seja, possibilitou considerar tanto o contexto atual, com atribuição e responsabilidades já assumidas pelos profissionais, como uma perspectiva futura de atribuições, com responsabilidades que os sujeitos julgam fazer parte do seu âmbito profissional. Dessa forma, a metodologia contemplou uma diversidade de situações de trabalho sem padronizar atribuições e comportamentos, embora tencione aqueles profissionais cujos níveis de competência estão ainda menos desenvolvidos a um horizonte de ampliação de sua atuação. Nesse sentido, a criação de gradações das competências na tentativa de estabelecer padrões de complexidade possibilitou o seu relacionamento com o grau de maturidade dos profissionais de determinado contexto.

Além disso, essa metodologia, diferentemente dos estudos selecionados na revisão sistemática de literatura, por ser participativa, resultou em um processo de tomada de consciência na medida em que os profissionais estabeleciam comparações entre suas atuações em determinadas situações com a de outros profissionais de outros contextos e/ou que já haviam vivenciado situações semelhantes. Tal fato não seria possível caso fosse adotada uma estratégia de investigação menos participativa, em que os envolvidos não teriam a oportunidade de conhecer diferentes contextos e situações para realizarem as comparações. Esse processo de tomada de consciência não se restringiu aos sujeitos-alvo da pesquisa, mas foi compartilhado também pelos seus pares na figura dos diretores e pró-reitores. Foi possível, assim, compreender que o desenvolvimento de competências é tanto condição para a boa performance como resultado de um aprendizado à medida em que a organização do trabalho permita que assim se faça. Nesse sentido, retoma-se a associação direta da noção de competência com a noção de

competição, que, segundo Machado (2006), tanto pode significar competição quanto acordo. No contexto da pesquisa, essa competição é observada na medida em que ocorrem as comparações e questionamentos quanto a atuação de determinados profissionais em determinadas situações, bem como os acordos são observados quando os profissionais e gestores chegam ao entendimento comum sobre essas atuações. Assim, a primeira hipótese aventada, de que o desenvolvimento de competências vai além dos processos de capacitação formal, parece se confirmar.

Outro ponto bastante relevante refere-se à dificuldade de implantação de modelos de gestão por competência em organizações públicas, em especial em IFES. Partiu-se da hipótese de que essa dificuldade dar-se-ia em função de uma determinada rigidez estrutural típica da Administração Pública. Foi observado que a atividade de trabalho dos sujeitos de pesquisa é permeada de procedimentos burocráticos, e a gestão de seu desempenho apresenta uma tendência ao burocratismo, mas percebeu-se que os muitos procedimentos formalizados não dispensam a mobilização dinâmica de capacidades que diferenciam um profissional exímio de um medíocre. Isso reforça que a noção de competência é relevante para a gestão de pessoas, apesar do alto grau de formalização de alguns procedimentos. E, se por um lado, o engessamento das práticas de gestão do desempenho, típicas das organizações públicas, representam um obstáculo ao enfrentamento das performances insuficientes, por outro lado, a possibilidade de enfrentamento dos problemas de forma mais democrática ou colegiada evidencia o potencial de metodologias mais participativas de gestão no enfrentamento desses problemas.

Por fim, ressalta-se que a proposta de um projeto-piloto possibilitou o experimento de uma metodologia em um determinado contexto. Desse experimento percebeu-se a possibilidade da utilização desta mesma metodologia para os demais cargos que possuem certo nível de profissionalização, como o caso do Administrador. Em contrapartida, para os cargos mais generalistas, sem um âmbito de atuação profissional pré-estabelecido, considera-se que essa metodologia deva sofrer adaptações para dar conta da diversidade de atribuições sem um grau de coerência facilmente identificável. Nesses casos, sugere-se a reunião de trabalhadores atuantes em áreas em comum, como por exemplo, o conjunto de técnicos administrativos atuantes em secretarias acadêmicas.

### Referências

- BOYATZIS, A. R. **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**. NY: John Wiley, p. 20-21, 1982.
- CLOT, Y. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª Ed., São Paulo: Artmed, 2007.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. Ed – São Paulo: Atlas, 2007.
- DUTRA, J. S. et al. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. XXX EnANPAD-Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, **Anais...**; Salvador, BA, Brasil, 2006.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, Rio de Janeiro, v., n., p.183-96, 2001.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3ªed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Construire les compétences individuelles et collectives: les réponses à 90 questions**. 3. ed. Paris: Éditions d'Organisation, 2005.

- LIMA, M. A. M.; LIMA, I. V. A gestão por competência e as funções de recursos humanos: estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC). **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 19, n. 2, p. 698-740, jul./dez. 2013.
- MACHADO, N. J. Competência e profissionalismo: o lugar da ética. (Programa Ética e Cidadania – construindo valores na escola e na sociedade). **Revista Apase**. São Paulo, v. II, n. 2, p. 20-21, 2000.
- \_\_\_\_\_. Sobre a ideia de competência. In: Seminários de Estudos em Epistemologia e Didática (SEED), 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2006.
- MARQUES, A. A. M.; FERREIRA, A. G.; LEAL, A. P.; BAUER, M. A. L. A Organização do Trabalho e a Efetividade da Atuação do Profissional em Administração nas Unidades Acadêmicas da Universidade Federal X: uma Análise sob o Ponto de Vista da Atividade. In: XL Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e pós-Graduação em Administração, 2016, Salvador. **Anais...**, Salvador, 2016.
- MCCLELLAND, D. C. **Testing for Competence Rather Than For Intelligence**. American sychologist, Washington DC, n. 28, p. 1-14, 1973.
- MICHAUX, V. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR, D. et al. **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, p. 01-22, 2011
- MOLON DA SILVA, F. As relações entre estratégia e gestão por competências. **Gestão Contemporânea (FAPA)**, v. 11, p. 35-59, 2012.
- MOLON DA SILVA, F.; MELLO, S. P. T.; TORRES, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, p. 685-693, 2013.
- NELSON, R; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harward University Press, 1982.
- OLIVEIRA, M. M. **Difusão do sistema de gestão por competências em instituições federais de ensino superior na região nordeste do Brasil**. 2011. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, 2011.
- PAIVA, K. C. M; MELO, M. C. O. L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **RAC**, Curitiba, v.12, n.2, p.339-368, abr./jun. 2008.
- PERSEGUINO, S. A. **A Gestão por Competências em Universidades Federais: um estudo comparado na perspectiva do campo CTS**. 2017. 218 f. Tese (Doutorado em Ciência, Tecnologia e Sociedade) – Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), São Carlos, 2017.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. 18. ed. – São Paulo: Cortez, 2011.
- TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. In: **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

<sup>i</sup> A FURG é uma Universidade pública, gratuita e integrante da Administração Federal Indireta, com sede em Rio Grande, Estado do Rio Grande do Sul. Fundada em 20 de agosto de 1969, a Universidade possui mais de onze mil alunos (entre os cursos de graduação e pós-graduação) e conta em seu quadro de pessoal com mais de 2 mil servidores (entre docentes e técnicos administrativos em educação).

<sup>ii</sup> A FURG possui um *campus* sede na cidade do Rio Grande (incluindo-se nele o *campus* saúde, que fica em bairro diverso das outras áreas), um *campus* em Santa vitória do Palmar, outro em São Lourenço do Sul e outro em Santo Antônio da Patrulha, todos no estado do Rio Grande do Sul.

<sup>iii</sup> Uma descrição mais detalhada desta revisão sistemática pode ser encontrada na dissertação de mestrado da primeira autora, disponível para consulta. Para fins deste artigo, as obras analisadas não foram pormenorizadas para que não se fugisse do seu objetivo central.