

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS E PROPOSIÇÃO DE TRILHAS DE CAPACITAÇÃO PARA O CARGO DE CHEFE DO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DO CAMPUS IFSC/CHAPECÓ

Kristian Vicente

Graduada em Psicologia. kristianvicente@yahoo.com.br

Marcio Freitas

Graduado em Administração Pública. mfr1808@hotmail.com

Delma Cristiane Morari

Professora Orientadora: Msc. delmamorari@gmail.com

RESUMO

O mapeamento por competências é uma ferramenta usada pela Gestão de Recursos Humanos para aproximar as pessoas que possuem o perfil ideal e necessário para desenvolver as suas funções. O presente artigo tem como objetivo analisar as competências necessárias para o cargo de Gestão do IFSC - Campus Chapecó, em nível de Cargo de Direção (CD), especificamente para o cargo de Chefe do Departamento de Administração (CD-4) bem como propor novas trilhas de aprendizagem para desenvolvimento pessoal e profissional deste servidor. O método de pesquisa utilizado foi uma pesquisa bibliográfica por meio de dados publicados na web do IFSC, em 2017 e revisto em 2019, sobre o mapeamento de competências, considerando as competências necessárias para as atribuições do cargo de gestão ocupado, por meio das competências mais pontuadas (lacunas), com o objetivo de sugerir novas trilhas de aprendizagem para o servidor que ocupa ou que deverá ocupar o cargo de Chefe de Departamento de Administração. A partir dos dados analisados sugerimos e atualizamos as capacitações do cargo. Diante das competências mapeadas e o resultado apresentado obtivemos 7 temas/áreas de desenvolvimento para o cargo bem como as novas trilhas de aprendizagem.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos. Mapeamento de Competências. Trilhas de Capacitação.

ABSTRACT

Competency mapping is a tool used by Human Resources Management to bring together people who have the ideal and necessary profile to develop their functions. This article aims to analyze the competencies required for the Management position at IFSC - Campus Chapecó, at the level of Management Position (CD), specifically for the position of Head of the Administration Department (CD-4), as well as to propose new ones. learning trails for personal and professional development of this server. The research method used was a bibliographic search using data published on the IFSC website in 2017 and revised in 2019, on the mapping of competencies, considering the competencies necessary for the assignments of the management position held, through the most punctuated (gaps), with the aim of suggesting new learning paths for the servant who occupies or who should occupy the

position of Head of Administration From the data analyzed, we suggest and update the job qualifications. In view of the mapped skills and the result presented, we obtained 7 themes / areas of development for the position as well as the new learning paths.

Keywords: Human Resource Management. Competency Mapping. Training Trails.

1. INTRODUÇÃO

A gestão pública vem passando por transformações ao longo dos anos, com a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, por meio da Gestão por Competências, no sentido de atualização de suas técnicas para oferecer um serviço público de qualidade para a sociedade. Neste sentido, Amaral (2008) destaca que nestas transformações recentes observam-se reflexos na formação dos servidores, como detentores de conhecimentos técnicos, habilidades e atitudes relevantes para o desempenho de suas funções.

Desta maneira, este artigo tem como objetivo analisar o mapeamento de competência do cargo de Chefe do Departamento de Administração (CD-4), em nível de Cargo de Direção (CD), aplicado no IFSC Campus Chapecó em 2017 e que foi revisto quanto às suas trilhas de aprendizagem necessárias para obter resultados eficientes. Assim como este, outros cargos gerenciais também poderão colocar em prática as sugestões apontadas.

A gestão do Departamento de Administração do IFSC - Campus Chapecó, vinculado à Direção-geral do Campus, é exercida pelo Chefe do Departamento de Administração, sendo o órgão que planeja, coordena, supervisiona, acompanha e avalia as políticas e ações orçamentárias, financeiras, contábeis, de estrutura física, tecnológica, material e de pessoal do Campus, a partir de orientações do Diretor-geral do Campus e em consonância com as diretrizes estabelecidas pelo IFSC.

O Chefe do Departamento de Administração do campus exerce a função de liderança às Coordenadorias vinculadas ao seu departamento, composto pela: a) Coordenadoria de Gestão de Pessoas; b) Coordenadoria de Materiais, Contratos e Orçamento; c) Coordenadoria de Tecnologias da Informação e da Comunicação; d) Coordenadoria de Infraestrutura e Manutenção. Para exercer tal função é necessário possuir as competências e habilidades, conhecimentos e atitudes para contemplar as atividades de gestão do campus.

Deve-se levar em consideração, nesta pesquisa, que a função de Chefe do Departamento de Administração é uma função de confiança, ou seja, poderão ser nomeados para cargo de direção ou designados para função gratificada, os servidores públicos federais da administração direta, autárquica ou fundacional não pertencentes ao quadro permanente da

instituição de ensino. (BRASIL, 1991).

Esta pesquisa demonstrou-se relevante, visto que buscou identificar as competências, mais pontuadas (lacunas), necessárias para o ocupante do cargo de chefia do departamento de administração do campus e propôs sugestões de trilhas de aprendizagem, considerando as competências mapeadas para a execução das atividades do cargo.

A importância do tema reflete que a partir do mapeamento de competências, por meio da proposição de trilhas de aprendizagem, é possível proporcionar ao servidor público condições técnicas para atingir os objetivos da instituição.

A metodologia aplicada foi uma pesquisa documental bibliográfica, por meio de coleta de informações de documentos do IFSC, assim como artigos e páginas da internet. Objetivamente a pesquisa foi descritiva, em que foram conceituados os aspectos que norteiam esta pesquisa, e em termos de abordagem, qualitativa.

Com os resultados alcançados, foram propostas sugestões de trilhas de capacitação com o objetivo de capacitar o servidor ocupante do cargo, assim como incorporar a gestão por competências no serviço público é de grande valia para o desenvolvimento dos servidores para assumirem cargos de gestão e a prestação de um serviço de qualidade ao cidadão.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo principal deste estudo é propor trilhas de aprendizagem para o cargo de Chefe do Departamento de Administração do campus Chapecó do Instituto Federal de Santa Catarina, a partir do mapeamento de competências. Portanto, a seguir, serão abordados os conceitos teóricos que norteiam esta pesquisa.

2.1 Gestão por competências no serviço público

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto nº 5.707, de 23/02/2006, representou, na época de seu lançamento, uma proposta inovadora para o desenvolvimento profissional dos servidores públicos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). O objetivo desta política é contribuir para o aumento da produtividade e melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados pelo Governo Federal à população mediante a capacitação de sua força de trabalho (MARQUES, 2013). Três importantes documentos foram lançados: Plano Anual de Capacitação (PAC), Relatório de Execução do PAC e Sistema de Gestão por Competência.

A partir deste marco foi introduzido no Serviço Público, por meio do Decreto 5.707/2006, art. 2º, inciso II, a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

O Decreto 5.707/2006 instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNPD), sendo recentemente alterado pelo Decreto 9.991/2019, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na sua atuação lançando os seguintes instrumentos:

- I) o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP);
- II) o relatório anual de execução do PDP;
- III) o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento;
- IV) o relatório consolidado de execução do PDP;
- V) os modelos, as metodologias, as ferramentas informatizadas e as trilhas de desenvolvimento, conforme as diretrizes estabelecidas pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. (BRASIL, 2019).

Na literatura, encontram-se algumas definições sobre competências. Para Freitas e Brandão (2005, p. 2), “representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional, podendo ser definida tanto no meio acadêmico, quanto no meio empresarial.”.

Marques (2015, p. 26) entende que a gestão por competência “como gestão da capacitação para a condução de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando o alcance dos objetivos da instituição e conseqüentemente do desenvolvimento institucional”. Aguiar (2015, p. 18) complementa que “é implantada, a partir do processo de mapeamento de competências”.

Com o processo de mapeamento de competências, é possível encontrar os gaps que são as lacunas de competências necessárias para que o servidor possa atender os resultados esperados pela instituição.

Conhecer as competências técnicas e a responsabilidade profissional dos funcionários auxilia o mapeamento de competências no âmbito organizacional. Entretanto, alinhar isto às competências individuais com os anseios que possui diante do ambiente de trabalho representa um desafio (AGUIAR, 2015).

Assim, tem-se a Gestão por Competência como uma ferramenta usada pela Gestão de Recursos Humanos auxiliando nos processos de recrutamento e seleção e da mesma forma na

movimentação de pessoal e designação de funções gratificadas (direção, coordenação, etc.). O perfil dos funcionários pode ser observado durante palestras, seminários e até mesmo em redes sociais.

2.2 Dimensões da competência

Fleury e Fleury (2001, p. 185) afirmam que o conceito de competência profissional é compreendido como: um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, [...] sinaliza a importância de se alinharem às competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações.

Nas organizações tal conjunto é conhecido como CHA (conhecimento, habilidades e atitudes), descrito no Quadro 1 a seguir.

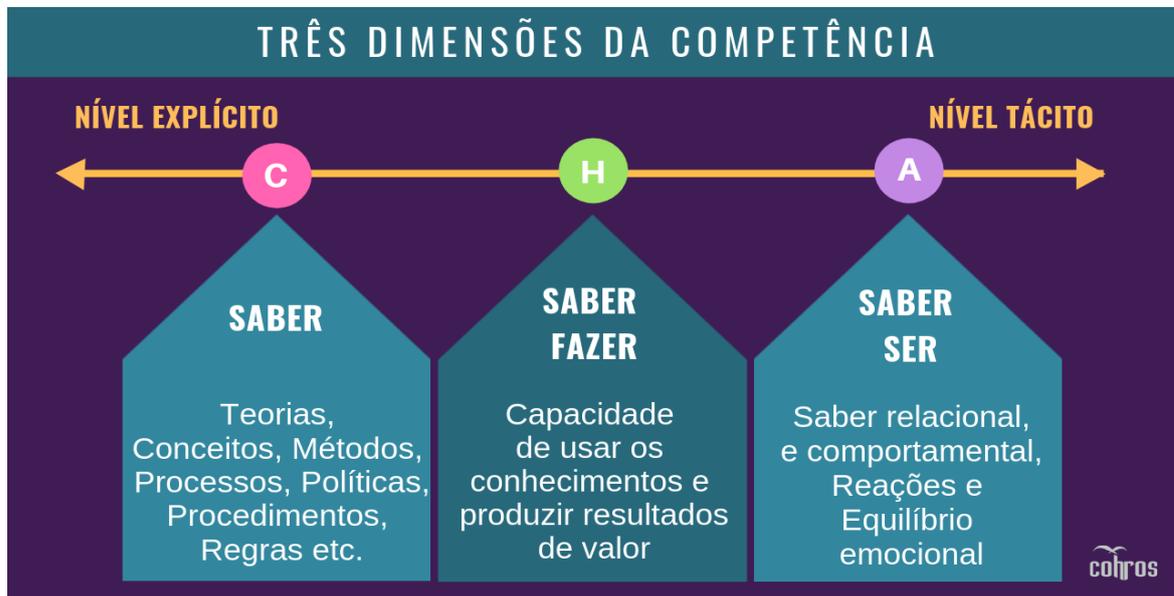
Quadro 1 - Conceitos das dimensões de competência profissional

<u>CONCEITO</u>	<u>DEFINIÇÃO</u>
Conhecimento	Conjunto de informações obtido por meio de leitura que possibilitam ao profissional o domínio do <i>saber</i> e a capacidade de tomar decisões e solucionar problemas.
Habilidades	Conjunto de experiências obtidas por repetições que fornecem ao profissional o domínio do <i>saber fazer</i> e a capacidade de tomar decisões e solucionar problemas.
Atitudes	Conjunto de comportamentos adquiridos pela observação que confere ao profissional o domínio ético e afetivo de um <i>saber ser</i> e <i>saber conviver</i> , além da capacidade de tomar decisões e solucionar problemas.

Fonte: Saupe (2006, p. 33).

As três dimensões da competência, o conhecimento que é o saber, as habilidades, que é saber fazer e as atitudes que é saber ser, poderão ser vistas na Figura 1.

Figura 1 - As três dimensões da competência: do nível explícito ao tácito (Cohros)



Fonte: Lustri (2019).

A dimensão do Conhecimento (SABER) se refere às teorias, conceitos, métodos, processos, políticas, procedimentos, regras, etc. A dimensão do conhecimento está no Nível Explícito, ou seja, aquele que pode ser observado através da linguagem escrita, falada, através de símbolos, códigos, diagramas, imagens, desenhos etc.

A dimensão das Habilidades (SABER FAZER) refere-se ao saber aplicar o conhecimento e alcançar os resultados. Está no nível intermediário, entre o Explícito e o Tácito. E, por fim, a dimensão das Atitudes (SABER SER) trata-se do comportamento relacional, das reações diante dos fatos e situações e do equilíbrio emocional. O conhecimento tácito está mais no nível do inconsciente, dificilmente expresso em palavras. Geralmente é transmitido e adquirido pela convivência e contato com as pessoas, pelas experiências vividas, que vão moldando o modelo mental. Desta forma, quanto mais explícito for o conhecimento, mais fácil treinar e desenvolver, quanto mais tácito, mais difícil será (LUSTRI, 2019).

Os padrões de competência profissional utilizados para uma formação técnica explicitam o que o profissional deve saber e ser capaz de fazer para desempenhar suas atividades com eficiência, possibilitando o desenvolvimento dos serviços com qualidade (LIMA, 2005).

No cenário atual, as organizações buscam maior competitividade e diferenciação no mercado através das pessoas e suas competências profissionais, trazendo um modelo que vem sendo adequada à realidade dos novos tempos – a gestão por competência (BERTOLINI,

2004).

2.2 Mapeamento de competências

O mapeamento de competências tem como propósito identificar as competências necessárias ao alcance da estratégia organizacional. Behr (2010) menciona em um processo que tem por objetivo identificar as competências e a avaliá-las, formular conclusões e registrar resultados. Para a identificação das competências poderão ser utilizados diferentes métodos, técnicas e instrumentos, ou a combinação deles, tais como, análise documental, entrevista semiestruturada, grupo focal, questionários, entre outros.

2.3 Trilhas de aprendizagem

Trilhas de aprendizagem são caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento das pessoas (FREITAS, 2002), portanto, surgem como alternativas às tradicionais grades de treinamento.

As trilhas de aprendizagem e as grades de treinamento diferenciam-se pelas inúmeras possibilidades de recursos que podem ser utilizados para o aprimoramento profissional por meio da aprendizagem. Freitas e Brandão (2005, p. 07) argumentam que:

As trilhas de aprendizagem diferenciam-se das grades de treinamento, também, pela riqueza e diversidade dos recursos de aprendizagem contemplados. Além de cursos presenciais, podem compor uma trilha: treinamentos auto-instrucionais, estágios, reuniões de trabalho, viagens de estudo, seminários, jornais, livros, revistas, sites e grupos de discussão na Internet, filmes, vídeos e outros meios alternativos de aprimoramento pessoal e profissional.

O conceito de trilhas de aprendizagem concilia as necessidades da organização com as aspirações de seus membros, o que assegura certa autonomia às pessoas, representando, portanto, a parceria entre a empresa e o empregado, fazendo com que cada um assuma a parcela de responsabilidade sobre o processo de desenvolvimento de competências (FREITAS, 2002).

Cada profissional pode conceber a sua trilha de aprendizagem a partir de suas conveniências, necessidades, ponto de partida e ponto a que deseja chegar, integrando em seu planejamento de carreira as expectativas da organização, o desempenho esperado, suas aspirações, as competências que já possui e aquelas que necessita desenvolver, com essas

variáveis, elege, dentre os recursos educacionais disponíveis, aqueles mais adequados aos seus objetivos e preferências (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

Portanto, a empresa cria o ambiente para a aprendizagem, divulga as oportunidades e orienta a sua utilização, cabendo ao empregado inteirar-se das necessidades e das oportunidades disponíveis (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

A partir do diagnóstico das competências necessárias, são realizadas análises para identificar quais as competências que os profissionais da empresa precisam mobilizar para concretizar as estratégias organizacionais (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

É através das trilhas de aprendizagem que o servidor pode desenvolver as competências necessárias para assumir novos cargos dentro da instituição.

3. PROCESSOS METODOLÓGICOS

A pesquisa, quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva, sobre um estudo de caso no Instituto Federal de Santa Catarina, Campus Chapecó. O estudo de caso permite um amplo e detalhado conhecimento do caso, fato ou fenômeno estudado (OTANI, 2020). A pesquisa descritiva trata da descrição do fato ou do fenômeno por meio de levantamento ou observações (OTANI, 2020).

Realizou-se um levantamento bibliográfico acerca da legislação aplicada, conceitos sobre Gestão por Competências e trilhas de aprendizagem. A pesquisa realizada utilizou como fonte dados publicados na web do IFSC sobre o mapeamento de competências considerando as competências necessárias para as atribuições do cargo de gestão ocupado, por meio das lacunas de competências, com o objetivo de sugerir trilhas de aprendizagem para o servidor que ocupa ou que deverá ocupar o cargo de Chefe de Departamento de Administração.

A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, que busca compreender e aprofundar os fenômenos estudados a partir da perspectiva dos participantes de um ambiente natural em relação ao contexto, ou seja, a forma como a partir de suas experiências, pontos de vista, opiniões que os participantes percebem, subjetivamente a sua realidade (SAMPIERI, COLLADO; LUCIO, 2013).

A pesquisa utilizou fontes secundárias, por meio de coletas de informações e dados, consulta de livros, artigos, páginas da internet e documentos do IFSC, considerando a pesquisa como bibliográfica, onde as informações foram extraídas de materiais já publicados (OTANI, 2020).

4. RESULTADOS DA PESQUISA

O Planejamento Estratégico do IFSC do período de 2015-2019 previu o mapeamento de competências, estando entre os objetivos estratégicos promover o desenvolvimento dos servidores e captar as competências necessárias para execução da estratégia, neste sentido, no ano de 2017 a sua primeira avaliação das necessidades de capacitação por competências, em que servidores, representando suas áreas de atuação, mapearam as competências para atuar, seja em algum setor de campus ou na Reitoria (IFSC, 2020).

Este mapeamento foi realizado por uma equipe de servidores do IFSC mapearam as principais competências necessárias para atuar nas diversas áreas da instituição. Para cada competência mapeada, foi atribuído um grau de importância que vai de 1 (um) a 10 (dez), sendo 1 pouco importante e 10 muito importante para o setor e para o alcance dos objetivos institucionais.

Após a realização das competências mapeadas com as necessidades de capacitação por competências, é encontrada a lacuna de competência (pontuação) que é calculada multiplicando a necessidade de capacitação atribuída por cada servidor pelo grau de importância da competência para a instituição.

Em 2019, foi realizada a revisão das competências mapeadas no ano de 2017, em que os servidores foram convidados a preencher um formulário eletrônico, onde a equipe responsável pelo mapeamento de competências, a partir dos resultados, poderia posteriormente alterar as competências que necessitavam de adequação na descrição, excluir competências que não mais se adequavam a realidade da Instituição e/ou inserir novas competências.

Portanto, a coleta de dados ocorreu a partir dos resultados apresentados nos relatórios de lacunas de competências para a área de execução dos trabalhos no Departamento de Administração juntamente com as lacunas gerenciais, já que o cargo ocupado exerce a função de gerenciamento do campus.

O mapeamento de competências do Instituto Federal de Santa Catarina estava previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do período de 2015 a 2019, e para o cargo de chefia do departamento de administração, realizado no ano de 2019, demonstra, conforme o Quadro 2, os apontamentos, segundo a metodologia utilizada para o mapeamento de competências do IFSC, as competências dos cargos gerenciais como: conhecimento sobre

controle orçamentário, elaboração da proposta orçamentária anual, assessoramento da gestão, proposição de projetos, normas e a análise de processos licitatórios.

Quadro 2 - Relatório de Lacuna Média por Categoria Chefia Administração

Competência	Qtd	Lacuna Média
Controle Orçamentário: Acompanhar, controlar e gerenciar a execução orçamentária anual da reitoria e dos campi utilizando planilhas de cálculo e softwares de controle financeiro como SIAFI e Tesouro Nacional.	24	35.92
Elaborar proposta orçamentária anual: Gerenciar, através de planilha de cálculos e sistema de planejamento, o processo de elaboração da proposta orçamentária anual no âmbito da instituição.	23	34.90
Assessoramento de gestão: Disseminar, através de relatórios e procedimentos, informações relativas à gestão de acordo com o planejamento institucional.	24	32.70
Propor Projetos: Propor a elaboração de projetos de melhoria e adequação na infraestrutura dos campus e da reitoria com objetivo de captar recursos financeiros.	23	28.32
Propor Normas: Propor a criação de normas ou procedimentos relacionados a compras, contratos, orçamento, finanças, patrimônio e engenharia e submetê-las às instâncias superiores.	23	27.62
Analisar processos licitatórios: Analisar os processos licitatórios, identificando, através da leitura do processo, a compatibilidade com a legislação atual e a disponibilidade orçamentária para sua publicação.	24	20.13

Fonte: Adaptado de IFSC (2019).

O mapeamento de competências também foi realizado para os ocupantes de cargos gerenciais, no qual as lacunas médias para a categoria, dispostas no Quadro 3, indicam que o gestor deverá possuir as competências necessárias nas áreas de gestão de conflitos; criar oportunidades de achar novas maneiras de trabalhar; tomar decisões subsidiadas por dados; monitorar o planejamento da unidade; possuir visão sistêmica; saber delegar tarefas; saber negociar estabelecendo acordos e consensos; estabelecer prioridades; gerir equipes; mediar reuniões; supervisionar atividades; oferecer devolutivas (*feedback*); indicar capacitação; gestão de desempenho de equipes; e representação institucional.

Quadro 3 - Relatório de Lacuna Média por Categoria Gerencial

Competência	Qtd	Lacuna Média
Gestão de Conflitos: Mediar conflitos, considerando as partes envolvidas e propondo soluções de acordo com os interesses institucionais.	522	27,53
Criar Oportunidades de Achar Novas Maneiras de Trabalhar: Criar oportunidades de achar novas maneiras de trabalhar, incentivando os subordinados a tentarem maneiras alternativas de fazer as coisas (mesmo aquelas que podem não dar certo) não punindo tentativas as fracassadas, mas considerando as oportunidades de aprendizagem.	516	25.61
Tomar Decisões Subsidiadas por Dados: Utilizar dados consolidados e evidências empíricas para subsidiar a tomada de decisões, a fim de alcançar os objetivos previstos no planejamento da instituição.	517	25.11
Monitorar o Planejamento da Unidade: Monitorar o andamento dos projetos da unidade (no PAT), verificando as ações já realizadas, os recursos gastos/disponíveis, o alcance das	333	24.37

metas a fim de identificar falhas na execução dos projetos e propor correções necessárias.		
Planejamento da Unidade: Elaborar projetos (no PAT) alinhados às iniciativas estratégicas diretamente relacionadas a sua unidade e que contenham a definição do orçamento, ações, indicadores de desempenho e metas a serem alcançadas.	350	23.51
Decisões Estratégicas (Visão Sistêmica): Tomar decisões de acordo com a estrutura da organização, seu funcionamento, a cadeia hierárquica, a função de cada unidade para o alcance dos objetivos institucionais e a demanda apresentada, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas.	535	23.44
Delegar Tarefas: Delegar tarefas de acordo com as características dos membros da equipe e com as atribuições específicas dos cargos, de modo que o volume de trabalho seja equânime.	539	20,62
Negociação: Estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos a partir das propostas apresentadas por todas as partes, buscando pontos de concordância para chegar a decisões de ganhos mútuos, de acordo com os interesses da instituição.	243	19.84
Estabelecer Prioridades: Estabelecer prioridades de trabalho da unidade, considerando planejamento estratégico e os recursos humanos disponíveis, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas.	199	19.18
Gestão Participativa: Estimular a cooperação, a interação e a participação da equipe nas decisões sobre os processos de trabalho e da comunidade na construção de políticas, regulamentos e projetos institucionais.	171	19.04
Gestão de Equipes: Organizar e manter equipes de trabalho, considerando os objetivos para sua criação e a expertise de seus membros.	186	18.77
Mediar Reuniões: Mediar reuniões com diferentes equipes ou grupos de trabalho, 18.07 comissões e conselhos, tendo como referência os princípios da gestão participativa, democrática e transparente e a atenção às metas institucionais.	218	18.07
Supervisão de Atividades: Supervisionar e acompanhar as atividades realizadas pelos 16.87 servidores e unidades subordinadas, identificando os avanços, desafios, correções e novas priorizações a serem feitas, a fim de garantir o alcance dos objetivos da Instituição.	496	16,87
Oferecer Devolutiva (feedback): Oferecer ao servidor, de forma empática, respeitosa e assertiva, informações a respeito de seu desempenho, apontando pontos positivos e pontos a melhorar.	508	16,67
Identificação de Capacitação: Identificar a necessidade de capacitação dos servidores baseado na observação direta, nas lacunas de competências e nos resultados da avaliação de desempenho, com o intuito de aprimorar o desempenho dos servidores da sua unidade.	200	14.24
Gestão de Desempenho de Equipes: Avaliar a equipe continuamente, fornecendo ao servidor retorno construtivo sobre a execução de suas atividades e esclarecendo o nível de desenvolvimento e desempenho esperado.	182	13.51
Representação Institucional (protocolar): Representar, com responsabilidade e comprometimento, a sua área ou instituição, em eventos internos e externos, conforme protocolo oficial.	189	11.54

Fonte: Adaptado de IFSC (2019).

Os Quadros 2 e 3 demonstram o resultado da avaliação das necessidades de capacitação mapeadas, realizadas pelos servidores do IFSC, assim como as chefias para os seus subordinados. Este resultado apresentou a média do grau de lacunas calculado, com base no grau de importância de competência por meio da metodologia utilizada pelo IFSC para o cálculo.

Segundo a metodologia utilizada pelo IFSC para calcular o grau de lacunas/pontuação, considerou que as lacunas/pontuações menores que 5 apresentam o mínimo de lacuna/pontuação de capacitação; igual ou maior que 5 e menor que 17, apresentam baixa lacuna/pontuação de capacitação; igual ou maior que 17 e menor que 40, apresentam média

lacuna/pontuação de capacitação; e igual ou maior que 40, apresentam alta lacuna/pontuação de capacitação (IFSC, 2019).

5. PROPOSIÇÕES DE MELHORIA

Diante das competências mapeadas e o resultado apresentando no grau de lacunas/pontuação, tem-se lacunas em grau médio e baixo. Este artigo considerou algumas sugestões de capacitação, por trilhas de aprendizagem, a partir do grau médio de lacunas/pontuações, reduzindo as competências em sete temas/áreas, conforme o Quadro 4. Tais sugestões podem orientar ações de treinamento, cabendo ao servidor considerar a sua necessidade de capacitação a partir das oportunidades disponíveis. Neste sentido, a aprendizagem representa o processo pelo qual se adquire a competência, enquanto a competência representa uma manifestação do que o indivíduo aprendeu (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

Quadro 4 - Sugestão de Trilhas de Aprendizagem

Competência	Temas	Trilhas de Aprendizagem
- Controle Orçamentário e Elaboração da Proposta Orçamentária Anual	Orçamento Público	- Básico em Orçamento Público - Controles na Administração Pública - Gestão Orçamentária e Financeira
- Assessoramento de gestão - Tomar Decisões Subsidiadas por Dados Decisões Estratégicas (Visão Sistêmica)	PDI, Missão, Visão, Valores.	- Gestão Estratégica
- Propor Projetos, Normas e análises de processos licitatórios	Compras, contratos, orçamento, finanças, patrimônio e engenharia	- Artigo: Compras Públicas Inteligentes: Uma Proposta para a Melhoria da Gestão das Compras Governamentais - Curso Gestão de Projetos - Básico em Licitações
- Gestão de Conflitos - Gestão de Equipes - Gestão Participativa	Gestão de Pessoas	- Resolução de Conflitos; - Liderança Sinérgica e Cultura Empática - Apostila Módulo 5 Gestão de Pessoas - Curso Negociação e Gestão de Conflitos
- Criar Oportunidades de Achar Novas Maneiras de Trabalhar - Delegar Tarefas - Negociação - Gestão Participativa	Liderança	- A Liderança Pública em Tempos de Crise - Comunicação não Violenta - Vídeo 8 lições sobre como gerenciar pessoas no futuro pós pandemia

- Mediar Reuniões		- Curso Negociação e Gestão de Conflitos
- Planejamento e Monitoramento da Unidade:	Planejamento e monitoramento do andamento dos projetos da unidade (no PAT)	- Tutorial Sistema de Planejamento - Vídeo explicativo sobre o cadastramento da Capacitação no PAT - Vídeo explicativo sobre como cadastrar um projeto de Capacitação
- Estabelecer Prioridades	Gestão do Tempo	- Curso Produtividade e Gestão do Tempo

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Foram exemplificadas algumas possibilidades de ações de capacitação, voltadas ao desempenho no cargo, sendo que além destas, o servidor poderá realizar a sua própria trilha de aprendizagem, priorizando a sua necessidade, buscando também outras formas de aprendizagem como, viagens de estudo, seminários, jornais, livros, revistas, sites e grupos de discussão na Internet, filmes, vídeos e workshops ou outros meios alternativos de aprimoramento pessoal e profissional.

6. CONCLUSÕES

O presente artigo teve como objetivo analisar o mapeamento das competências do cargo de Chefe do Departamento de Administração do campus Chapecó do Instituto Federal de Santa Catarina. Inicialmente procurou-se apresentar uma base teórica sobre gestão por competências e trilhas de aprendizagem, utilizando de metodologia de um estudo de caso e por fim, apresentou-se as competências mapeadas e a proposição de um conjunto de trilhas de aprendizagem.

A ferramenta de mapeamento por competência, usada pela Gestão de Pessoas, é de grande importância para a escolha de servidores públicos a assumirem cargos de chefia, podendo-se perceber que são muitos os conhecimentos que o cargo de Chefia do Departamento de Administração deve ter para que possa desenvolver suas atividades com qualidade e responsabilidade. No serviço público as funções de direção e chefias são ocupadas por servidores que muito dificilmente possuem todos os conhecimentos necessários como destacado nos Quadros 2 e 3. A formação também deve-se levar em conta para a realização de atividades inerentes. As capacitações sugeridas podem fazer parte do relatório de levantamento de necessidades do setor, realizada pela Gestão de Pessoas, e assim com as demais funções.

A Gestão Pública é carente no que diz respeito ao desenvolvimento de carreira, pois o setor de Gestão de Pessoas desenvolvendo suas atividades no dia a dia com poucos servidores e uma extensa lista de atividades que acabam consumindo a maior parte do tempo. Assim, a Gestão de Pessoas acaba realizando as atividades como admissão, folha ponto, férias, licenças, plano de saúde, etc. não conseguindo usar as demais ferramentas disponíveis como o Mapeamento de competências. Desta maneira, investir no desenvolvimento e uma ampliação do setor de Gestão de Pessoas com mais servidores e capacitados é de suma importância para a qualidade no serviço público.

O objeto deste estudo pode ser realizado em todos os campi da Instituição, no entanto ficou delimitado a somente um campus, ficando como sugestão, um estudo aprofundado nos demais campi do IFSC.

7. REFERÊNCIAS

AGUIAR, Leonardo Silveira. **Gestão por competência no setor público**. 2015. Tese de Doutorado. Dissertação de Pós-Graduação Lato Sensu, Universidade Candido Mendes– Instituto a vez do mestre, Brasília, DF, Brasil.

AMARAL, Roniberto Morato do. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. XV SEMINARIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS. 2008. São Paulo. **Anais...** Trabalhos Orais. São Paulo: nov/2008, p. 10-14.

BEHR, Ariel. **Mapeamento de competências na pequena empresa de software: o caso da ABC Ltda**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2010. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/22742>. Acesso em: 07 dez. 2010.

BERTOLINI, Eni Aparecida Silveira. **Competências: uma ferramenta para o desenvolvimento organizacional**. Revista técnica das FIPEP (Faculdades Integradas do Instituto Paulista de Ensino). São Paulo, v. 4, n. 1, p. 73-84, jan/jun. 2004.

BRASIL. **Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm Acesso em: 12 out. 2020.

BRASIL. **Decreto n. 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35. Acesso em: 12 jun. 2020.

BRASIL. Instituto Federal de Santa Catarina. **Relatório de lacunas de competências.**

Disponível em:

<https://discovirtual.ifsc.edu.br/index.php/s/ZNAdSxmaMzkWCOe#pdfviewer>. Acesso em: 31 out. 2020.

BRASIL. Instituto Federal de Santa Catarina. **Saiba mais sobre o mapeamento de competências no IFSC.** Disponível em:

https://moodle.ead.ifsc.edu.br/pluginfile.php/302269/mod_resource/content/1/Mapeamento%20de%20Compete%CC%82ncias%20IFSC%202017.pdf. Acesso em: 09 out. 2020.

BRASIL. **Lei n. 8.168, de 16 de janeiro de 1991.** Dispõe sobre as funções de confiança a que se refere a Lei n° 7.596, de 10 de abril de 1987, e dá outras providências. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8168.htm. Acesso em: 24 out. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da gestão da capacitação por competência.** 28. mar. 2013. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/content/guia-da-gest%C3%A3o-da-capacita%C3%A7%C3%A3o-por-compet%C3%Aancias>. Acesso em: 15 dez. 2020.

FREITAS, Isa Aparecida. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In: 6° ENANPAD, **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

FREITAS, Isa Aparecida; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. **ANPAD**, 2005. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0316.pdf>. Acesso em: 11 out. 2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 5, p. 183-196, 2001. Ed. Especial.

LIMA, Valéria Vernaschi. Competência: distintas abordagens e implicações na formação de profissionais de saúde. **Interface: Comunicação, Saúde e Educação**, São Paulo, v. 9, n. 17, p. 369-379, mar./ago. 2005.

LUSTRI, Denise. **As três dimensões da competência:** no nível explícito ao tácito. Cohros, 2019. Disponível em: <https://blog.cohros.com.br/gestao-de-competencias-as-tres-dimensoes/>. Acesso em: 11 out. 2020.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de pessoas:** fundamentos e tendências. Brasília: DDG/ENAP, 2015.

OTANI, Nilo. **Metodologia de pesquisa.** Florianópolis: IFSC. Disponível em:

<https://moodle.ead.ifsc.edu.br/mod/book/view.php?id=69129>. Acesso em: 10 set. 2020.

SAMPIERI, Roberto Hernández.; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María Del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa.** 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SAUPE, Rosita et al. Conceito de competência: validação por profissionais de saúde. **Saúde em Revista**, Piracicaba, v. 8, n. 18, p. 31-37, jan./abr. 2006.