

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

NATÁLIA FERREIRA DA ROCHA

**DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DO  
APOIO ADMINISTRATIVO DA UNIVERSIDADE ABERTA DO  
BRASIL**

Brasília – DF

2013

NATÁLIA FERREIRA DA ROCHA

**DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DO  
APOIO ADMINISTRATIVO DA UNIVERSIDADE ABERTA DO  
BRASIL**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Francisco  
Antônio Coelho Júnior

Brasília – DF

2013

ROCHA, Natália Ferreira da

Diagnóstico de Competências Profissionais do apoio administrativo da Universidade Aberta do Brasil / Natália Ferreira da Rocha – Brasília, 2013.

109 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2013.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior. Departamento de Administração.

1. Competências profissionais. 2. Diagnóstico de Competências. 3. Educação a Distância. I. Título.

**NATÁLIA FERREIRA DA ROCHA**

**DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DO  
APOIO ADMINISTRATIVO DA UNIVERSIDADE ABERTA DO  
BRASIL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
(a) aluno (a)

**Natália Ferreira da Rocha**

Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior  
Professor-Orientador

M<sup>a</sup>. Natália Bertussi.  
Professor-Examinador

Dr<sup>a</sup>. Tatiane Paschoal  
Professor-Examinador

Brasília, 05 de março de 2013.

A Deus por guiar meus passos. Aos meus pais que tornaram possível a realização deste sonho e me ofereceram apoio e incentivo ao longo da minha vida. Ao meu irmão pela parceria. A minha família e amigos que mesmo distantes por causa das obrigações da vida estão sempre comigo. As amizades feitas na faculdade que compartilham comigo experiências durante a graduação. A todos que entenderam o meu estresse e as minhas ausências e também me apoiaram durante a elaboração deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor Dr. Francisco, meu orientador, pela paciência e por mostrar os caminhos a serem trilhados durante este trabalho. Aos professores que me proporcionaram momentos enriquecedores durante a graduação. A todos aqueles que de alguma forma me auxiliaram durante essa etapa.

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo diagnosticar, empiricamente, as competências profissionais do grupo de apoio administrativo dos cursos à distância da Universidade Aberta do Brasil. Foram realizadas 9 entrevistas com profissionais atuantes na área, com o objetivo de mapear suas competências. Posteriormente, foram aplicados 2 questionários (A e B) com o objetivo de mensurar a percepção da amostra sobre o grau de importância e de domínio e indicar a lacuna de cada competência mapeada. Foi necessário utilizar dois questionários, pois o primeiro questionário estava muito extenso. Optou-se, assim, por reduzi-lo ao questionário B, selecionando as competências com maior frequência no primeiro, reaplicando a mesma amostra. Os dados coletados a partir desses questionários foram analisados por meio de estatísticas descritivas e correlacionais. Os resultados encontrados indicaram que as competências comportamentais são mais valorizadas que as técnicas e indicaram, também, pequenas lacunas de competências. Como limitações, destaca-se a utilização apenas de autoavaliação e a homogeneidade das competências diagnosticadas para os três cargos analisados. Recomenda-se, para estudos futuros, que se utilize avaliação por múltiplas fontes e que submeta os instrumentos a validação psicométrica, para poder observar a percepção de outros atores sociais.

Palavras-chave: Competências profissionais. Diagnóstico de Competências. Educação a Distância.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização. .....	25
Figura 2: As três dimensões da competência. ....	27
Figura 3: Identificação do <i>gap</i> de competência.....	29

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Atribuição do Cargo.....	59
Quadro 2: Competências mapeadas durante as entrevistas .....	63

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição dos Participantes por Gênero .....	45
Gráfico 2: Distribuição dos Participantes por Faixa-etária .....	46
Gráfico 3: Distribuição dos Participantes por Região .....	46
Gráfico 4: Distribuição dos Participantes por Cargo .....	47
Gráfico 5: Distribuição dos Participantes por Tempo de Trabalho em Educação a distância .....	47
Gráfico 6: Distribuição dos Participantes que Atuam também na Educação Presencial .....	48
Gráfico 7: Distribuição dos Participantes que Receberam Treinamento ou Preparo para atuar na Educação a Distância .....	48
Gráfico 8: Distribuição dos Participantes que Acreditam no Aprendizado do Aluno da Educação a distância .....	49

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Análise descritiva das Competências Técnicas .....	70
Tabela 2. Análise descritiva das Competências Comportamentais .....	70
Tabela 3. Análise das Correlações .....	77

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

CHA'S – Conhecimentos, habilidades e atitudes.

EaD – Educação à distância.

IES - Instituições de Ensino Superior.

IPES - Instituições Públicas de Ensino Superior.

MEC – Ministério da Educação.

SEED - Secretaria de Educação a Distância.

UAB – Universidade Aberta do Brasil.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	Contextualização .....	15
1.2	Formulação do problema.....	17
1.3	Objetivo Geral.....	17
1.4	Objetivos Específicos .....	17
1.5	Hipóteses.....	18
1.6	Justificativa .....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	21
2.1	Gestão por competências.....	21
2.2	Definindo Competências.....	23
2.2.1	Diagnóstico de Competências .....	29
2.2.2	Estudos empíricos sobre Competências .....	33
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	40
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	40
3.2	Caracterização da Organização .....	41
3.2.1	Universidade Aberta do Brasil .....	41
3.3	Participantes do estudo .....	44
3.4	Instrumentos de pesquisa.....	49
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	52
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	56
4.1	Competências Identificadas.....	56
4.2	Importância das competências .....	67
4.3	Competências em seu grau de importância e domínio e análise das lacunas.....	69
4.4	Análises correlacionais .....	76
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	80
	REFERÊNCIAS.....	84
	Apêndice A – Roteiro da Entrevista .....	90
	Apêndice B – Questionário A .....	91
	Apêndice C – Questionário B .....	100
	ANEXOS .....	105
	Anexo A – Atribuições Gerais dos cargos da UAB .....	105

# 1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea passa por um período de grandes transformações econômicas, políticas, culturais, sociais e tecnológicas. Suas organizações estão inseridas em um contexto de reestruturação produtiva que atinge diretamente a estratégia da organização, aumentando a competitividade, exigindo um desenvolvimento constante e alta capacidade de adaptação para manter-se no mercado (SOUSA, 2011; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; AMARO, 2008). Para isso, elas buscam incorporar novas tecnologias e novos modelos de gestão ao seu ambiente a fim de melhorar o desempenho e atender as demandas dos seus stakeholders (BUNDCHEN; SILVA, 2005).

Segundo Paiva, Lage, Santos e Silva (2011) e Brandão e Guimarães (2001), diante da reestruturação produtiva, as organizações buscam profissionais mais capacitados, com habilidades distintas e efetividade nos processos de tomada de decisão; aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado, capazes de articular conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's) para a resolução dos problemas. Mas para captar e manter esses funcionários as organizações necessitam investir e valorizá-los, retendo talentos e competências. Entretanto o investimento em capacitação não é responsabilidade somente da empresa, os próprios colaboradores devem possuir responsabilidades sobre seu desenvolvimento a fim de se tornar-se um ativo importante para o mercado (SOUSA, 2011; BENEVIDES; SANTOS; DULTRA, 2009).

Para Vieira e Neves (2008), no caso das organizações públicas, o foco não recai na competitividade, mas na prestação de serviços de qualidade ao cidadão. Elas possuem o objetivo, em sentido amplo, de promover ações para atender as necessidades dos cidadãos superando os problemas de acordo com a função que lhe foi designada. Logo, não bastam os gestores possuírem apenas formação técnica, eles precisam, também, demonstrar habilidade e atitudes para executar suas atividades, driblando os entraves comuns na gestão.

Na área de educação, percebe-se a incorporação das novas tecnologias, as quais exigem que as empresas desenvolvam a reestruturação produtiva, de maneira eficaz. Principalmente na educação pública, que busca novas maneiras de aumentar

seu alcance e atender as novas demandas, a fim de democratizar o acesso ao ensino, por meio de incorporações de novas tecnologias, criando alternativas ao ensino presencial (GONÇALVES, 2008). Nesse contexto, segundo o site da CAPES/UAB<sup>1</sup>, surge a Universidade Aberta do Brasil (UAB) com o objetivo de potencializar as políticas públicas de educação inclusiva, visando à expansão do ensino superior.

Assim, face ao anteriormente exposto, o presente projeto de pesquisa, de natureza empírica, encontra-se orientado ao diagnóstico de competências relacionadas à atuação de profissionais que atuam no lócus da educação à distância a partir da investigação de variáveis individuais e de contexto no âmbito da UAB.

## **1.1 Contextualização**

Para Vieira e Neves (2008), as organizações pressionadas pelas intensas transformações políticas e econômicas vividas, buscam o desenvolvimento de melhorias na qualidade dos produtos e serviços prestados aos cidadãos. Elas buscam utilizar modelos e práticas adequados a nova realidade, principalmente na área de gestão de pessoas (BRANDÃO; BAHRY; FREITAS, 2008). O modelo de gestão utilizado precisa ser, primeiramente, coerente com o novo papel dos funcionários, deixando de ser apenas os executores de suas funções. As organizações atuais passam por uma reestruturação produtiva, para isso buscam um modelo de gestão que foque nas pessoas e no desenvolvimento do conhecimento, para que esses auxiliem a organização a atingir os resultados esperados (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Atualmente, a ênfase está focada nas competências múltiplas do indivíduo, o qual necessita desenvolver as capacidades ligadas à autogestão, adaptabilidade, flexibilidade, de trabalho em grupo de modo cooperativo e pouco hierarquizado (BELLONI, 1999).

Para Quel (2008), as Organizações em que os processos acontecem essencialmente pelos funcionários, necessitam que esses adquiram e desenvolvam conhecimento e habilidades alinhados com as necessidades da empresa, resultando em uma melhor qualificação e capacitação. Assim, a gestão por competências se

---

<sup>1</sup> Disponível em: <http://uab.capes.gov.br>.

<sup>2</sup> Disponível no site: <http://uab.capes.gov.br>.

mostra como uma solução viável, que discute sobre a atuação dos funcionários nas empresas e sobre o significado de seu trabalho (BITENCOURT, 2001). Segundo Brandão e Bahry (2005), esse modelo de gestão contribui para captar, planejar, manter, desenvolver, acompanhar e avaliar as competências necessárias para a geração de vantagem competitiva das Organizações. Segundo Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2005), a sustentação destas vantagens depende da capacidade de identificar, construir e alavancar novas competências. As quais, conforme Almeida (2010) estão diretamente ligados aos subsistemas de gestão de pessoas, que são recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, aprendizagem, desempenho no trabalho, dentre outros.

Para Moura e Bitencourt (2006), competência é a mobilização de recursos ou capacidades, expressas na forma de conhecimentos, habilidades e atitudes, para responder uma situação não rotineira e imprevisível. Ou seja, “a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços” (FLEURY; FLEURY, 2001b). Segundo Coelho Júnior, Faiad, Borges e Rocha (2013), essas competências são divididas em técnicas e comportamentais, esta divisão é realizada de acordo com a relação de proximidade com o cargo. As competências técnicas estão diretamente atreladas ao cargo e tem o foco nos conhecimentos e habilidades. As comportamentais por serem mais distais ao cargo são centradas nas habilidades e atitudes dos colaboradores. Para fins desse projeto, será utilizada a perspectiva integradora na qual os autores Fleury e Fleury (2001a, p. 188) definem competências como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Para Benedetti, Girardi, Dalmau, Melo e Parrino (2007), os funcionários possuem suas competências próprias, adquiridas durante seu desenvolvimento, e todo cargo necessita de competências específicas para realizá-lo. Cabe à organização assegurar a alocação das pessoas em cargos apropriados para garantir o desempenho eficaz. Segundo Coelho Júnior et al. (2013) para realizar essa alocação, faz-se necessário, primeiramente, um mapeamento das competências que irá levantar quais os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao profissional para exercer aquela função, para que seja possível realizar o

diagnóstico, o qual mensurará o domínio dos profissionais sobre as competências mapeadas.

## **1.2 Formulação do problema**

Quais são as competências profissionais (técnicas e comportamentais) necessárias ao apoio administrativo dos cursos à distância da Universidade Aberta do Brasil?

## **1.3 Objetivo Geral**

Diagnosticar, empiricamente, as competências dos profissionais do grupo de apoio administrativo dos cursos à distância da Universidade Aberta do Brasil.

## **1.4 Objetivos Específicos**

Nessa perspectiva, o presente trabalho busca atingir os seguintes objetivos específicos:

- Diagnosticar o domínio do grupo de apoio sobre as competências necessárias para exercer sua função.
- Analisar a importância das competências mapeadas de acordo com o cargo exercido.
- Verificar as correlações existentes entre dados pessoais, profissionais e a importância e o domínio das competências mapeadas.

## 1.5 Hipóteses

Para Hair Júnior, Babin, Money e Samouel (2005), as hipóteses são utilizadas para conduzir o estudo, fornecendo uma lista do que necessita ser mensurado. Assim, as hipóteses levantadas para este estudo são:

- Competências relativas à capacidade de organização e planejamento fazem parte das competências necessárias para se exercer um cargo no apoio administrativo na UAB;
- O domínio da habilidade para lidar com o público interno e externo é imprescindível à execução das atividades necessárias a sua função.

## 1.6 Justificativa

Ao analisar a literatura na área de competências identificou-se, em diversos trabalhos na área de gestão de pessoas com foco em gestão por competências, a necessidade de mais estudos de campo. Brandão (2007) ao estudar as produções científicas específicas, demonstra a carência e limitações de estudos empíricos sobre competências. Porém Ruas, Fernandes, Ferran e Silva (2010) levantam, que dentre as publicações com esse tema, diversas são aplicadas em ambientes educacionais, com destaque para as Instituições de Ensino Superior (IES).

Este projeto busca diferenciar-se direcionando o estudo para uma organização de ensino superior não presencial. Justifica-se em virtude da necessidade de aprimorar os estudos na área de gestão de pessoas do ramo da educação a distância, estudando a atuação dos profissionais do apoio administrativo, visto que diversas empresas estão investindo no desenvolvimento desse tipo de sistemas. “E que o pleno êxito destes cursos passa pelo grau de expertise dos atores sociais envolvidos nos mesmos” (COELHO JÚNIOR; *et al.*, 2013).

Por tratar-se de uma organização educacional com necessidades diferentes das tradicionais de ensino, torna-se fundamental que o funcionário detenha competências que lhes permitam cumprir com eficiência as rotinas, processos e desafios do sistema, além de saber lidar com públicos diferenciados. De vez que

esses profissionais lidam diretamente com docentes, discentes e comunidade externa, os quais possuem necessidades distintas (GONÇALVES, 2008).

A fim de estudar essas competências, esta pesquisa realizará um diagnóstico destas, visto que um dos passos iniciais para implantar a gestão por competências é identificar a lacuna existente entre as competências necessárias e as já disponíveis internamente. Essas competências serão avaliadas na forma de indicadores comportamentais, uma vez que declaram as ações esperadas por um indivíduo no desempenho do seu trabalho, relacionando as lacunas existentes ao desempenho abaixo do esperado (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003).

Ao diagnosticar as competências necessárias, a Organização possuirá insumos para orientar as ações instrucionais de aprendizagem, visto que ela estará ciente dos CHA's que o indivíduo possui e quais são necessários para realizar sua função, podendo orientar esforços por meio de políticas e práticas de gestão de pessoas para planejar e executar ações direcionadas ao desenvolvimento profissional de seu funcionário, tendo em vista a produtividade e eficácia de sua função (SOUSA, 2011; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003). Ao atrelar os resultados desta avaliação, especialmente em termos daquilo que vem sendo, efetivamente, aplicado e das lacunas existentes que precisam ser melhor gerenciadas, aos programas de avaliação de desempenho. Sendo que a gestão por competências e a gestão de desempenho relacionam a estratégia da Organização com as práticas de gestão de pessoas. Assim, a gestão por competências aplicada de maneira eficaz gera impacto nos resultados da empresa, além de prover insumo para ações gerenciais futuras (FAIAD; COELHO JÚNIOR; CAETANO; ALBUQUERQUE, 2012).

Para realizar esse diagnóstico, há a necessidade de se criar instrumento próprio para mensurar as competências específicas dos atores sociais, de vez que os comportamentos estudados diferem significativamente entre empresas com a mesma função, por influência da cultura organizacional. Brandão e Bahry (2005) recomendam que não sejam utilizadas listas genéricas de competências, desalinhadas com a estratégia organizacional, visto que cada Organização possui suas particularidades que a diferem das demais, necessitando que as competências estejam contextualizadas. Embora possua alcance restrito apenas a UAB, este projeto busca contribuir com os estudos sobre gestão organizacional em empresas

públicas, mapeando as funções de colaboradores administrativos da organização (BORGES-ANDRADE; COELHO JÚNIOR; QUEIROGA, 2006).

Frente ao exposto nesse capítulo esta pesquisa pretendeu realizar um diagnóstico das competências necessárias para se exercer os cargos de apoio administrativo da Universidade Aberta do Brasil. Os capítulos seguintes realizaram uma análise do estado da arte sobre competências e dos métodos e técnicas de pesquisa, e posteriormente foi realizada uma discussão sobre os resultados obtidos, finalizando no capítulo de conclusão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente Capítulo procura apresentar os dados obtidos ao analisar o estado da arte de competências com o objetivo de embasar o estudo. Para isso foi utilizado como parâmetro de busca artigos empíricos publicados em revistas acadêmicas classificadas no sistema *qualis* da CAPES entre A<sub>1</sub> a B<sub>2</sub> entre os anos de 2000 a 2011 nas áreas de psicologia e administração. Também foram utilizadas monografias disponíveis na Biblioteca de Digital de Monografia da Universidade de Brasília, além dos clássicos comumente referendados na área.

Este capítulo buscou apresentar teorias sobre gestão por competências, para contextualizar os conceitos de competência e suas técnicas de diagnóstico. Posteriormente, foram analisados os resultados dos trabalhos empíricos na área, ressaltando as diferenças e semelhanças encontradas em seus resultados.

### 2.1 Gestão por competências

As organizações, frente a um cenário de transformações (sociais, econômicas, políticas, organizacionais e culturais) resultantes de um processo de modernização e globalização, percebem a necessidade de desenvolver e incorporar novos processos e modelos de gestão mais eficientes que sejam fontes de vantagem competitivas, a fim de promover seu desenvolvimento individual e organizacional, melhorando seu desempenho. Nesse panorama, há uma reconceituação e revalorização o conceito de competência, associando-o a um modelo de gestão (SANT'ANNA, 2008; BRANDÃO, BARHY; FREITAS, 2008; KILIMNIK; SANT'ANNA; LUZ, 2004).

Nesse contexto, muitas organizações tem adotado a gestão por competências como alternativa aos tradicionais modelos de gestão, já que esse sistema propõe o alinhamento entre os esforços nos diferentes níveis da organização, a saber: individual, coletivo e organizacional, para melhorar o desempenho da empresa, sobretudo os esforços relacionados à gestão de pessoas. Esse modelo sugere orientar os esforços, valendo-se de estratégias e instrumentos diversos, para

planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências da empresa e de seus colaboradores e parte do pressuposto que a empresa deve possuir o domínio de certas competências que a diferencie das demais (BRANDÃO, 2012; BRANDÃO e BAHRY, 2005; CARBONE et.al., 2005; VIEIRA; NEVES, 2008). Para Fleury e Fleury (2001a, p. 184) “embora o foco da análise seja o indivíduo, se faz importante alinhar as competências às necessidades estabelecidas pelo cargo ou posições existentes nas organizações”.

Seguindo esta análise Filenga, Moura e Rama (2010), entendem que as competências individuais fazem parte das competências organizacionais por meio da performance dos profissionais alinhados a outros recursos gerando valor para organização. Para eles a competência profissional é capaz de afetar a organização em diferentes níveis colaborando para o alcance de seus objetivos e da sua estratégia. Portanto os estudos das competências individuais devem ser baseados na estratégia da empresa. Bruno-Faria e Brandão (2003), ressaltam que as competências profissionais juntamente com outros recursos sustentam as competências organizacionais. Assim, para Brandão e Guimarães (2001) as competências organizacionais são as que geram vantagem competitiva diferenciando a empresa de seus concorrentes. Deste modo, a gestão por competências aplicada de maneira efetiva na organização é capaz de gerar um impacto nos resultados individuais, os quais impactarão diretamente os resultados organizacionais (FAIAD *et al.*, 2012). Portanto, a junção das capacidades da empresa com as habilidades de cada funcionário gera valor para ambas as partes (ALMEIDA, 2010).

A gestão por competências é um processo contínuo, que se inicia com a elaboração da estratégia da organização. Posteriormente, pode-se definir metas, seus indicadores e as competências necessárias para se atingir os objetivos (BRANDÃO; ZIMMER; PEREIRA; COSTA; CARBONE; ALMADA, 2008). Para Coelho Júnior *et al.* (2013) esse modelo de gestão deve auxiliar o acompanhamento, monitoramento e supervisão das competências com base na mensuração do desempenho de seus colaboradores. Para Brandão e Guimarães (2001), esse sistema de gestão busca alinhar o sistema de gestão de pessoas com a estratégia da organização, por meio do direcionamento das ações de recrutamento, seleção, treinamento e gestão da carreira para a captação e desenvolvimento das competências que auxiliarão a

empresa a atingir suas metas.

No âmbito federal, a administração pública vem sendo obrigada, por força de decreto, a instituir políticas e diretrizes para o Desenvolvimento de pessoal (REIS, 2011). O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 determina que o modelo de gestão a ser utilizado seja o de gestão por competências, que busca substituir a gestão burocrática, e ele delega à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desenvolver e implementar esse sistema. No Art. 2º desse Decreto foram definidos os conceitos de capacitação, gestão por competências e eventos de capacitação:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: 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; e

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006).

## 2.2 Definindo Competências

O termo competências tem uma conotação utilizada pelo senso comum e para referir-se a uma pessoa qualificada para exercer determinada tarefa (Fleury e Fleury, 2001b). Já no campo profissional, segundo Brandão (2008), o termo competência assume diversas conotações, visto que muitos autores criaram sua própria definição após a incorporação do termo ao ambiente corporativo.

Segundo Brandão (2008), Brandão e Guimarães (2001) e Carbone *et al.* (2005), o termo foi incorporado à linguagem organizacional no início do século passado para designar o funcionário capaz de exercer sua função de forma eficaz. Kilimnik, Sant'anna e Luz (2004) complementam essa definição abordando competência como uma síntese de múltiplos saberes obtidos de diversas formas, como, por exemplo, aprendizagem, transferência e adaptação, as quais permitem ao indivíduo

criar bases para a execução das suas atividades.

A partir de então vários pesquisadores desenvolveram seus estudos e atualmente a literatura da área os divide em três correntes de acordo com as ideias e a nacionalidade (BRANDÃO, 2008). A primeira corrente baseia-se na ideia de que as competências são entradas (*inputs*) para a geração de valor da organização; a segunda analisa a expressão das competências por meio dos resultados obtidos, os *outputs*. A última corrente busca conciliar os conceitos, extrapolando-os.

A primeira corrente surge em 1973 na América com McClelland. Brandão (2008), define como um conjunto de qualificações inerentes ao funcionário que possibilita realizar de forma eficiente uma determinada atividade ou situação. Os estudos são centrados nos indivíduos, porém a maioria dos autores desta área estudados por Filenga, Moura e Rama (2010) defendem a necessidade de se alinhar as competências ao cargo. Assim, Fleury e Fleury (2001b, p.19) defendem que o conceito “é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo”.

Nesta perspectiva, o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) 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 (FLEURY, FLEURY, 2001a, p. 185).

Dutra (2004) define competência, segundo a corrente europeia, como as realizações, em forma de resultado ou desempenho, do indivíduo no trabalho. Para isso, o foco deve ser nas práticas, não apenas na descrição formal dos CHA'S, visto que apenas a posse das qualificações pelo funcionário não garante que estas serão utilizadas para gerar valor para a organização. Para Fleury e Fleury (2001a), o trabalho deixou de ser um conjunto de tarefas relacionadas diretamente com o cargo tornando-se o prolongamento da competência expressa pelo indivíduo diante a uma situação profissional mutável e complexa, transformando o inesperado cada vez mais cotidiano e rotineiro.

Nos últimos anos uma terceira corrente vem ganhando espaço entre os pesquisadores, adotando uma perspectiva integradora, por meio da associação entre atributos pessoais ao contexto que são utilizados. Ou seja, das capacidades

com o desempenho adotado em determinado contexto (CARBONE *et al.*, 2005), conforme ilustra a Figura 1.



**Figura 1:** Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.

**Fonte:** Fleury e Fleury (2001b, p. 21).

Essa corrente, exemplificada na Figura 1, demonstra a integração entre as duas teorias, explicitando que as competências não se resumem ao conhecimento individual, nem se limita somente à tarefa, mas torna-se uma extensão dos CHA'S. Os quais o funcionário mobiliza em uma dada situação no ambiente de trabalho, demonstrando que o desempenho competente gera valor tanto para o indivíduo como para a empresa por meio do desenvolvimento das pessoas e da organização. Para Fleury e Fleury (2001b) as competências podem ser desmembradas por meio dos verbos saber agir, saber modificar, saber transferir, saber aprender, saber se engajar, ter visão estratégica e assumir responsabilidades. Assim eles, associam esses sete verbos às competências, com o objetivo final de gerar valor social ao indivíduo e econômico a organização. Para fins desse projeto, será utilizada a perspectiva integradora na qual esses autores definem competências como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury, Fleury, 2001a, p. 188).

Paiva e Melo (2008), percebem outros tipos de valores criados a partir da expressão das competências. Para eles a mobilização de diferenciados saberes produz resultados em nível individual, profissional, econômico e socialmente. Já Bitencourt (2004), sugere um novo conceito para competência abarcando as questões: autodesenvolvimento, convivência social e autorrealização. A autora compreende

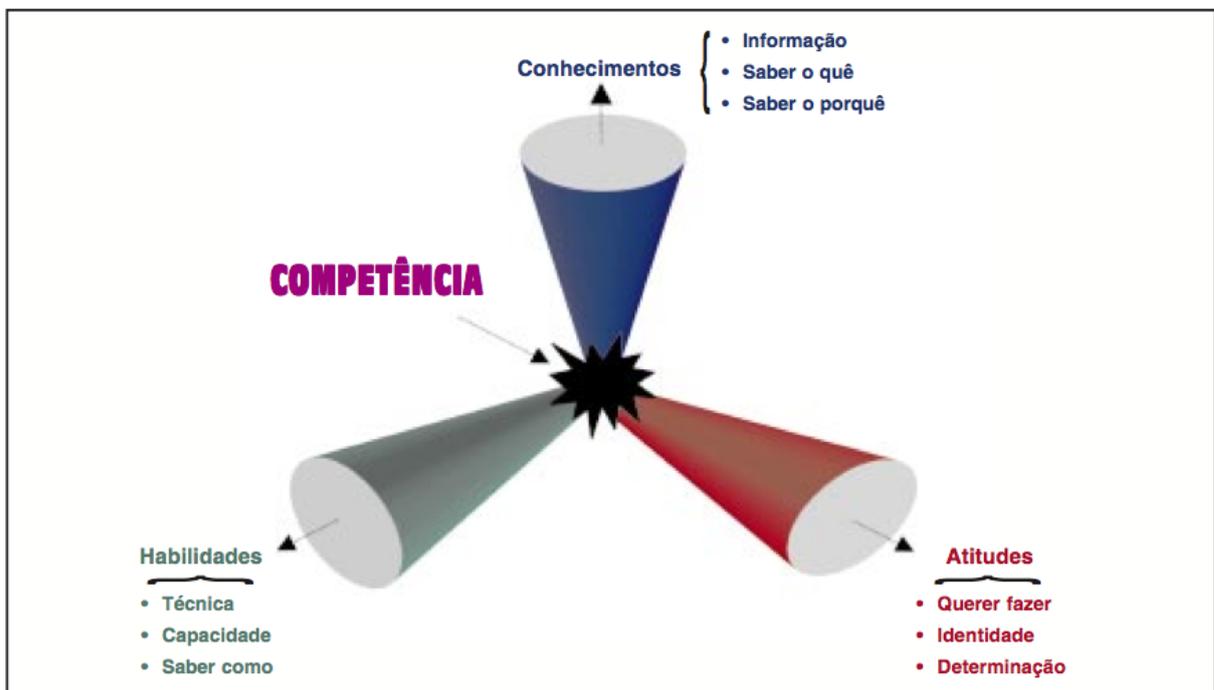
as competências com um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento dos CHA's, no qual a responsabilidade de construção e consolidação desta é do próprio indivíduo, por meio de interações sociais, com o objetivo de aprimorar sua capacitação, adicionando valor as suas práticas.

Carbone *et al.* (2005), defende o conceito de competição baseada em competências, no qual buscam equilibrar a dinamicidade e complexidade do mundo real com as capacidades limitadas do profissional. Nesse conceito, competências são definidas como multidimensionais: dinâmicas, sistêmicas, cognitivas e holísticas. Dinâmicas já que a sua construção necessita de uma interação entre os stakeholders. Sistêmicas, uma vez que as empresas funcionam em sistema aberto e são organizadas pela estratégia, buscando alcançar objetivos e resultados, necessitando desenvolver suas competências. Elas são cognitivas de vez que são delimitadas baseadas nos conhecimentos gerenciais buscando identificar quais são importantes para a organização. E são holísticas visto que os resultados vão além do desempenho financeiro.

Para Benevides, Santos e Dultra (2009), as competências profissionais estão relacionadas ao desenvolvimento das capacidades e habilidades necessárias para se executar a atividade proposta. Esses autores estão em consonância com Fleury e Fleury (2001b) quando alegam que o “indivíduo competente é aquele que conhece o campo do conhecimento e tem saberes diferentes daqueles do individuo apenas qualificado”. Assim para estudar as competências é necessário analisá-las baseadas em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. Por meio do cruzamento dessas dimensões, surge a busca pelo equilíbrio entre o que o indivíduo conhece, prática e se comporta no ambiente empresarial (MOURA; BITENCOURT, 2006).

Para Durand (1998 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), “competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à consecução de determinado propósito”. Brandão e Borges-Andrade (2007) e Brandão e Guimarães (2001) defendem o caráter interdependente e complementar dessas dimensões, visto que para se exercer uma delas há a necessidade de interagir com as outras duas, e o resultado dessa interação é a expressão da competência. Esses dois estudos citam os conceitos definidos por Durand (1998) para classificar os três elementos. Conhecimentos são um conjunto de informações

técnicas ou comportamentais assimiladas e estruturadas que a pessoa acumulou ao longo da vida definidas como o saber o quê e porquê fazer. Já a habilidade se expressa na forma de como fazer. É a capacidade do indivíduo utilizar de forma produtiva seu conhecimento, com facilidade e precisão com vistas a atingir um objetivo específico. A atitude é a propriedade que influencia o comportamento das pessoas, alterando sua predisposição para realizar determinada atividade. Esta dimensão está associada aos sentimentos e interações sociais das pessoas, expressando-se pela expressão querer fazer. Para Kilimnik, Sant'anna e Luz (2004), no seu estudo as competências mais valorizadas foram as associadas ao saber-agir, demonstrando a necessidade da Organização dispor de um ambiente organizacional favorável ao alcance dos resultados, assim como administrar as situações imprevisíveis. Sant'anna (2008) propõe que o desenvolvimento de competência acontece pelo aprendizado, que envolve a interação das três dimensões por meio da assimilação do conhecimento e das habilidades necessárias, além de internalizar atitudes relevantes. Esse conceito é expresso na Figura 2.



**Figura 2:** As três dimensões da competência.

**Fonte:** Durand (1999 apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p.10, com adaptações).

Segundo a literatura a implantação do modelo de gestão por competências, deve ser feita por etapas. Primeiramente deve-se diagnosticar as competências, para posteriormente servir de base aos processos de gestão de pessoas, auxiliando os

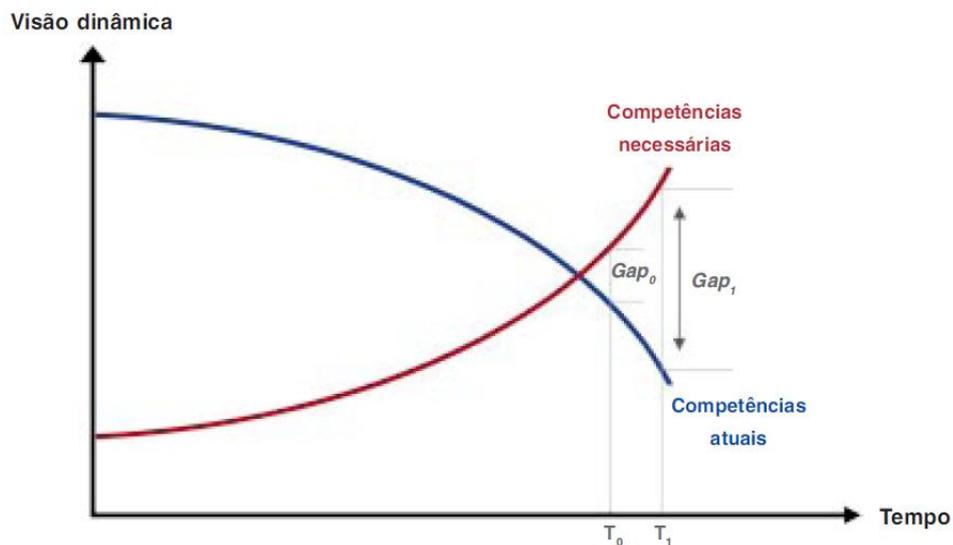
processos de gestão e organização. Essas competências devem ser expressas em forma de resultados tangíveis, ou seja, passíveis de observação, verificação e análise para orientar as ações da Organização no sentido de aprimorar seu desempenho (VIEIRA; NEVES, 2008). Os CHA's devem servir, também, para criar um ambiente de suporte ao sistema de aprendizagem promovendo um clima organizacional amigável, oferecendo suporte e incentivo aos componentes, reconhecendo o engajamento e o desempenho eficiente e fornecendo o suporte material e tecnológico necessário para exercer suas funções (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

Para Brandão e Bahry (2005), faz-se necessário o mapeamento, visto que as competências devem ser específicas para cada organização, a fim de suprir suas necessidades, estando alinhadas diretamente com a sua cultura, sua estrutura e sua estratégia. Não recomendam a utilização de listas genéricas, tendo em vistas que estas não estão alinhadas com a Organização em estudo, porque diversos atores sociais podem influenciar a implantação desse sistema. Fleury e Fleury (2001a) citam que as competências devem ser sempre contextualizadas, visto que conhecimentos, habilidades e atitudes precisam ser comunicados e utilizados dentro da organização, para que gerem ganhos.

Para fins de realização da presente monografia, as competências não serão separadas em conhecimentos, habilidades e atitudes, visto o caráter interdependente e complementar destas (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Optou-se por dividi-las em técnicas e comportamentais. Por meio desta divisão é possível dividi-las de acordo a proximidade com o cargo. As primeiras são proximais ao cargo e estão diretamente relacionadas aos conhecimentos e habilidades necessárias para exercê-lo. Já as segundas tem o foco nas habilidades e atitudes do indivíduo necessitam, e apresenta-se mais distal ao cargo (COELHO JÚNIOR *et al.*, 2013).

### 2.2.1 Diagnóstico de Competências

Conforme Brandão (2012) e Brandão e Bahry (2005), o diagnóstico de competências consiste em um procedimento que possui como objetivo identificar as competências, organizacionais e profissionais, necessárias aos colaboradores para que possam exercer suas funções de modo eficaz, auxiliando a Organização a alcançar seus objetivos. Para isso identifica-se o *gap* ou lacuna de competências por meio da comparação entre as competências necessárias a Organização, para realizar sua estratégia, e aquelas já disponíveis internamente. Deste modo, para Brandão e Guimarães (2001, p. 11), “a gestão por competências baseia-se na estratégia da organização e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira” para a seleção e desenvolvimento das competências desejadas. A avaliação das competências deve possuir caráter formativo, “reconhece a competência demonstrada, independente da forma como o indivíduo tenha adquirido” (NUNES; BARBOSA, 2009, p. 34) para que se estimule a redução das lacunas, conforme observado na Figura 3.



**Figura 3:** Identificação do *gap* de competência.

**Fonte:** Adaptação de Ienaga (1998 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 11).

A gestão de competência relaciona-se com a gestão por desempenho, uma vez que “conhecimento e tarefa relacionam-se ao formar o conceito de competência e devem ser capazes de prover um desempenho superior no trabalho” (COELHO JÚNIOR *et al.*, 2013). Portanto, assim como a gestão de competências, a gestão de desempenho propõe integrar os subsistemas de gestão de pessoas a estratégia

organizacional, empregando indicadores relacionados aos comportamentos, aos processos utilizados ou aos resultados alcançados. Para Brandão e Guimarães (2001) as duas gestões se complementam visto que a gestão por competências necessita de um mecanismo de desempenho para mensurar a expressão dos CHA's do indivíduo, assim, pode-se escrever as competências em forma de referencial de desempenho (BRANDÃO *et al.*, 2008).

Este trabalho pretende identificar, descrever e analisar as competências profissionais para o desempenho eficiente de alguns cargos da UAB, o qual irá relacionar o mau desempenho a uma lacuna de competências (BRUNO-FARIA, BRANDÃO, 2003). De acordo com Bitencourt (2004), ao mapear as competências há a necessidade de abordar além das práticas formais e estruturadas, as práticas informais e os relacionamentos dentro da atuação profissional. O autor cita Boterf (1997) ressaltando a necessidade de se basear as competências na formação da pessoa, formação educacional e experiência profissional, utilizando uma visão mais integradora do funcionário.

Segundo Coelho Júnior *et al.* (2013), diversas metodologias podem ser utilizadas para realizar o mapeamento, desde que ela esteja alinhada com os conhecimentos científicos e com a Organização estudada. O modelo mais utilizado na literatura foi o modelo de Ienaga (1998 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), exemplificado na Figura 3. Segundo essa metodologia para mapear essas competências, primeiramente deve-se realizar uma pesquisa documental para analisar o conteúdo da estratégia organizacional. Logo após coleta-se dados com pessoas-chave da Organização a fim de realizar o diagnóstico confrontando com os dados obtidos na pesquisa (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003; CARBONE *et al.*, 2005).

Posteriormente as competências devem ser descritas e para Carbone *et al.* (2005) as competências profissionais devem ser expressas sobre forma de referenciais de desempenho, ou seja, comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho, por meio de um desempenho ou comportamento esperado. Em virtude de que quando não há clareza na descrição, o respondente costuma interpretar da maneira que gere maiores ganhos pessoais. Para isso, os autores sugerem que as competências sejam expressas utilizando um verbo, que expresse um comportamento observável, e um objeto de ação. Pode-se adicionar um critério que demonstre o padrão satisfatório e uma condição a qual se espera que o comportamento ocorra, a fim de auxiliar a descrição do comportamento esperado

(BRANDÃO 2012; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003; BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE *et al.*, 2005; COELHO JÚNIOR *et al.*, 2013). Bruno-Faria e Brandão (2003), destacam que após construída das competências faz-se necessário submetê-las as pessoas chave da Organização para identificar inconsistências e inadequações e realizar uma validação semântica visando garantir que todos os respondentes compreendam da mesma forma o comportamento descrito.

As técnicas mais utilizadas para realizar esse mapeamento são: observação, entrevistas e questionários. Para Hair *et al.* (2005), a técnica de observação é realizada por meio do registro sistemático das atividades realizadas pelo observado. Essa observação tem como objetivo relatar e analisar todas as atividades exercidas pelo funcionário. Pode-se também, simular o ambiente de trabalho, solicitando que eles simulem as atividades diárias. Essa técnica exige pouco dos observados, os quais só precisam realizar suas tarefas rotineiras, porém exige um observador preparado para compreender as atividade realizadas (BRANDÃO, 2012).

Para Sousa (2011) e Brandão (2012), o instrumento mais utilizado para realizar o diagnóstico é a entrevista. Visto que esse método permite a interação entre o pesquisador e o respondente, a fim de obter descrições de comportamentos e situação observados no ambiente de trabalho e compará-los a percepção desse com os dados documentais levantados. As entrevistas podem ser totalmente estruturadas, sendo necessária a utilização de uma série de perguntas predeterminadas. As entrevistas não estruturadas são utilizadas quando a área é pouco explorada possibilitando um maior diálogo com o participante e aprofundamento dos assuntos levantados. Para mapeamento de competências a técnica mais de entrevista mais utilizada é a semiestruturada, em virtude de que nesta abordagem o entrevistador possui um roteiro preestabelecido para orientá-los, mas possui a liberdade de modificá-lo caso ache necessário (BRANDÃO, 2012; CARBONE *et al.*, 2005; HAIR *et al.*, 2005).

As entrevistas, segundo Sousa (2011), podem ser aplicadas de forma individual ou em grupo. As entrevistas individuais buscam a percepção de apenas um indivíduo, isolando do contexto organizacional durante o procedimento. As entrevistas em grupo ou grupos focais, são indicadas quando se dispõem de pouco tempo ou deseja-se que os participantes discutam e desenvolvam as ideias propostas, debatendo sobre um determinado tema (BRANDÃO, 2012).

Porém para Carbone *et al.* (2005), a técnica de pesquisa mais utilizada é o questionário, porém para elaboração desse instrumento geralmente utiliza-se outra técnica já descrita anteriormente, para levantar as competências que se deseja mensurar. Segundo Hair *et al.* (2005), esse instrumento é um conjunto predeterminado de perguntas abertas ou fechadas, que pode ser preenchidos com ou sem a interferência do aplicador e que facilita o alcance de amostra maiores. Questionário que possuem só questões abertas são classificados como não estruturados, os que possuem somente questões fechadas são denominados estruturados e os que possuem os dois tipos são os semiestruturados (BRANDÃO, 2012).

Neste estudo optou-se por realizar uma triangulação metodológica utilizando abordagens qualitativas e quantitativas. Os instrumentos utilizados foram entrevistas semiestruturadas e questionários estruturados com os ocupantes dos cargos estudados. Optou-se por esse método, visto que eles são as técnicas de pesquisa mais comumente referendados na literatura de comportamento organizacional de acordo com Carbone *et al.* (2005), Hair *et al.* (2005), Sousa (2011) e Brandão (2012).

Segundo Coelho Júnior *et al.* (2013), uma boa maneira de se mensurar o *gap* de competências, ou seja, as lacunas entre o desempenho real e o esperado, é comparar a importância desta para o respondente com o domínio sobre ela. Conforme Bruno-Faria e Brandão (2003), “quanto maior a importância e menor o domínio sobre o item, maior a lacuna (*gap*) de competências e, por conseguinte, a necessidade de o respondente capacitar-se”.

Ao final do mapeamento é necessário realizar o diagnóstico comparando as competências necessárias com as existentes mensurando a lacuna, possibilitando identificar quais as competências disponíveis e quais as competências necessárias, além de elaborar o perfil do cargo estudado. Esse perfil é composto pelo conjunto de competências necessárias pra se exercer determinada função. A partir desse passa-se a ter subsídios para tomada de decisão e é possível estabelecer critérios para recrutamento e seleção; avaliar necessidades de treinamento e desenvolvimento; realizar avaliações de desempenho e mobilizar recursos (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003; SOUSA, 2011; COELHO JÚNIOR *et al.*, 2013).

Para Brandão e Bahry (2005), faz-se necessário o mapeamento visto que as competências devem ser específicas para cada organização, a fim de suprir suas

necessidades, estando alinhadas diretamente com a sua cultura, sua estrutura e sua estratégia. Os autores, assim como Brandão (2012) não recomendam a utilização de listas genéricas, visto que estas devem estar diretamente ligadas a estratégia da Organização. Segundo Vonk (1998 apud REIS, 2011) é importante destacar que as competências são mensuradas baseadas nos comportamentos demonstrados, ressaltando a importância de descrevê-las em um formato que facilite a mensuração do seu desempenho.

## 2.2.2 Estudos empíricos sobre Competências

Esta seção tem como objetivo descrever os principais avanços e limites presentes nas publicações empíricas recentes sobre competências. A maior parte dos autores desta temática “propõe a levantar, definir ou caracterizar competências desejáveis à funções específicas” (RUAS; GHEDINE; DUTRA; BECKER; DIAS, 2005).

No primeiro artigo analisado Albuquerque e Oliveira (2001) realizaram um estudo baseado na Pesquisa RH 2010, com o objetivo de analisar “a transição dos sistemas tradicionais de gestão de pessoas para o Sistema de Gestão por Competências”. 96% dos participantes das pesquisas apontaram a Gestão por Competência como uma tendência, frente ao mercado dinâmico que se apresenta, visto que esse tipo de gestão busca atrair profissionais em consonância com a estratégia da Organização.

Além de trazer vantagens diretas para empresa, esse sistema beneficia os funcionários, servindo como fator motivacional, visto que incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional de cada um. Porém as empresas pesquisadas alegaram algumas dificuldades na implementação, já que o conceito ainda está em desenvolvimento e possui várias conotações. Para diminuir essas dificuldades os autores ressaltam a importância de utilizar uma equipe especializada para a implementação, além de envolver todos os níveis organizacionais.

Barbosa, Ferraz e Lopes (2002) estudaram 18 empresas em Minas Gerais que utilizavam o modelo de gestão de competências, as quais o núcleo estratégico estava mais próximo da elaboração do modelo de gestão por competências do que os recursos humanos. Visto que, a empresa visa esse modelo não apenas como um sistema de valorização de pessoal, mas principalmente com um modelo que iria

alavancar o grau de competitividade, melhorando o desempenho e o alcance dos resultados organizacionais. Esses autores reforçam a dificuldade em se distinguir a mensuração de competências das medidas de desempenho, em virtude de que nas empresas estudadas percebe-se uma valorização do comportamento mensurável, por meio do desempenho e resultado expressos.

No estudo de Benevides, Santos e Dultra (2009) obteve-se o resultado de que para a população estudada as competências mais importantes estavam relacionadas aos os CHA'S e ao relacionamento interpessoal. Já as competências que precisam ser desenvolvidas foram: autoconhecimento, relacionamento interpessoal e atitude. Neste estudo os entrevistados apontaram que para um resultado mais eficaz há a necessidade de se relacionar competências com desempenho, para poder mensurar as lacunas. Assim, a partir desses dados levantados, os autores verificaram que o profissional deve possuir competências relacionadas aos CHA's e ao relacionamento interpessoal para obter um desempenho eficaz. Esta análise corrobora com a teoria de Fleury e Fleury (2001b) de que as competências se expressa por meio dos CHA's. Observa-se, também, que a Organização investe em habilidades técnica por meio de ações capacitantes com vista ao desenvolvimento dos funcionários e ao aumento da produtividade organizacional.

Em seu trabalho Reis (2011) verificou as percepções de um grupo de servidores da Procuradoria Geral da República sobre competências profissionais e sobre seu desempenho. Em relação às competências levantadas neste estudo os profissionais atribuíram alta importância e alto domínio a maioria dos itens, o qual indica um pequeno *gap*. Foi diagnosticado que as maiores lacunas estão relacionadas adaptação de normas e atitudes à demanda e a capacidade de planejamento e organização para a execução de suas tarefas. E as menores estão relacionadas a “atuo com disciplina; busco informações sobre determinado procedimento, consultando normas e regulamentos da instituição; capacidade de manter relacionamento interpessoal; facilidade de manusear equipamentos de informática para o melhor desempenho no trabalho e, por fim, procuro ser dinâmico frente às minhas atividades” (REIS, 2011, p. 41).

Já Quel (2008), realizou um estudo com os docentes de uma instituição de ensino superior presencial da rede privada, localizada na cidade de São Paulo. O estudo buscava “avaliar a existência de proximidade estratégica entre as competências essenciais e as individuais em uma instituição de ensino superior” (QUEL, 2008, p.

12). O autor percebeu ao final de sua pesquisa que na visão dos docentes não há ações diretas e legitimadas da empresa para alinhar as competências com a estratégia organizacional. Também foi observado que apesar da visão dos docentes de alcance de resultados, não há indicadores que possibilitem mensurar essas metas.

A proposta de Bündchen e Silva (2005) foi relacionar as competências individuais genéricas da organização com sua estratégia, para posteriormente elaborar um plano de desenvolvimento de capacitação dos funcionários. Os autores indicam que ao relacionar essas competências com a estratégia é possível abordar de forma mais direta os CHA's que efetivamente influenciam na estratégia organizacional e desse modo mensurar as necessidades de capacitação. Eles esquematizam o diagnóstico de competências em cinco etapas:

- a) Selecionar os atributos mais importantes das competências individuais genéricas;
- b) Elaborar um questionário de autoavaliação dos atributos das competências individuais genéricas;
- c) Aplicar o questionário para todos os funcionários da agência;
- d) Equalizar a percepção de avaliação entre funcionário e seu superior imediato;
- e) Mapear necessidades de cada funcionário.

Este estudo buscou seguir as recomendações de Bündchen e Silva (2005), não considerando apenas a etapa "d", visto que este estudo foi apenas uma autoavaliação dos funcionários, não tendo acesso aos seus superiores imediatos para confrontar os resultados.

Esteves (2008) realizou um estudo que possuiu o objetivo de mapear competências individuais e coletivas que influenciam no desempenho no trabalho, em um escritório de advocacia em Brasília – DF. Ela observou que para obter um bom desempenho no trabalho, não são suficientes apenas os conhecimentos técnicos, mas também é necessário que os funcionários possuam comportamentos que agreguem valor em seu trabalho. As principais competências levantadas neste estudo que auxiliam um desempenho excelente da equipe foi a ausência de competição e relacionamentos baseados em confiança entre os integrantes, transferência de aprendizado e capacidade de gerenciar seu trabalho e seu tempo. Além destas competências comportamentais, foi apontada uma competência técnica de possuir conhecimentos relativos à sua função como atributo desejável para a eficácia da equipe.

Amaro (2008), por sua vez, analisou as competências de uma empresa brasileira de mineração e logística. Essa empresa definiu competências como

“um conjunto de atributos ligados a personalidade, conhecimentos, habilidades, valores e experiências que, articulados, mostram o âmbito possível do desempenho.”

Para ela as competências são um tipo de *portfólio*, o qual descreve as responsabilidades dos empregados, para que ele possa analisar e levantar quais competências possui e quais precisam desenvolver. Durante o levantamento de dados percebeu-se uma valorização das características individuais frente aos conhecimentos, com as competências reafirmando e negando a qualificação. Os supervisores exigem dos seus subordinados não só conhecimentos técnicos, mas também a utilização de atributos pessoais, visto que são esses atributos que os diferenciam e gera ascensão e reconhecimento.

Godoy e Antonello (2009) possuíam o objetivo de mapear as competências adquiridas pelos alunos de Administração durante a sua graduação em uma universidade particular em São Paulo. Para estas autoras as combinações de conhecimentos, habilidade e atitudes são utilizadas para expressar determinada competência e acabam “por valorizar a flexibilidade e a capacidade de adaptação, em detrimento das respostas mais padronizadas” (GODOY; ANTONELLO, 2009, p. 160). Para realizar este mapeamento utilizou-se de um questionário com questões abertas e fechadas e de entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de analisar as percepções dos alunos sobre as competências adquiridas ao longo da graduação. Obteve-se que a dimensão competência social foi a mais relevante, seguida da competência solução de problemas. As duas outras dimensões, técnico-profissionais e de comunicação, obtiveram concordância, porém com índices mais modestos do que as duas primeiras.

Já Bitencourt (2004) realizou um estudo comparativo entre empresas brasileiras e australianas, com o objetivo de analisar as competências gerenciais relacionando com aprendizagem organizacional. Para a coleta de dados foi realizada entrevistas com funcionários da área de gestão de pessoas, estratégia e gestão. No Brasil as três empresas analisadas compreendem a necessidade de desenvolver essas competências, contudo, nessas empresas o processo ainda estava em desenvolvimento. As empresas brasileiras constroem um perfil ideal pré-determinado com ênfase nas competências individuais e utilizam para realizar um

diagnóstico de competência ou desempenho, comparando o atual com o desejado. Diferentemente, na Austrália há um programa do governo de incentivo ao desenvolvimento de gestores, baseado na ideia de que os gestores são capazes de melhorar os resultados organizacionais e a economia. Nas três empresas australianas estudadas os diretores executivos foram fundamentais para o desenvolvimento das competências. Para eles noção de competências está ligada a formação e ação e as práticas mais utilizadas para o desenvolvimento delas são: parceria com universidades, comunicação, trabalho em equipe e relacionamento interpessoal. As seis empresas do estudo possuem em comum a não vinculação entre competências e recompensas financeiras, visto que acreditam que o funcionário deve estar consciente da necessidade de se autodesenvolver.

Outro estudo que valoriza as competências comportamentais frente às técnicas, foi o de Amaral (2009), que mapeou as competências do design educativo do Programa FGV Online. Nesse cargo há uma valorização dos conhecimentos e habilidades dos funcionários, entretanto, inicialmente só é exigido um conhecimento técnico básico, os conhecimentos e habilidades necessários podem ser desenvolvidos em serviço. Já as dimensões comunicativa e comportamental são indicadas com necessárias para a função. A Organização alega que a dimensão menos necessária é metódica, a qual se refere a características que envolvam planejamento, organização e proatividade. Entretanto os entrevistados discutem sobre uma necessidade de desenvolver essas competências para melhorar a qualidade do trabalho realizado. Ao final do estudo o autor salientou que a dimensão comportamental é o diferencial entre as organizações tradicionais e as organizações gestoras de conhecimento, visto a velocidade das mudanças, exigindo estratégias e profissionais ágeis para acompanhá-las.

O estudo de Galvão, Silva e Silva (2012) “contemplou a análise do processo de desenvolvimento de competências gerenciais de diretores de 58 escolas públicas da rede estadual de uma capital do Nordeste brasileiro”. Para realizar uma análise por dimensão utilizou-se de estatística descritiva, frequências, média e desvios-padrão e o teste de Friedman, o qual relacionou as três dimensões, a saber: técnica, comportamental e social, com a influência da educação formal, da experiência profissional e da experiência social. Com relação às competências levantou-se que as competências sociais foram as que mais receberam destaque e indicaram a necessidade de integrar os seus atores sociais com a escola. Em relação às

técnicas percebe-se que a experiência no trabalho foi o fator que mais contribuiu para sua aquisição e não a educação formal como era esperado. Quanto às competências comportamentais sugere-se a necessidade de se disciplinar todos os atores sociais envolvidos. Quanto aos níveis de influência validaram-se as análises anteriores, visto que a educação formal apresentou o menor nível de influência quando comparado aos outros dois. A partir desses resultados os autores reconheceram a “existência de múltiplas formas de aprendizagem” (GALVÃO; SILVA; SILVA, 2012, p. 144).

O trabalho de Almeida (2008) objetivou identificar as competências em um hotel no Distrito Federal. A grande maioria das competências identificadas está ligada a atitudes, com o querer fazer. Nesta empresa as competências são ensinadas pelos funcionários mais experientes para os novatos. Esse tipo de transferência de conhecimento é muito pessoal, em contraste com a padronização dos processos a qual é muito valorizada pela Organização. Apesar da padronização ser valorizada em organizações hoteleiras o conhecimento acadêmico é pouco reconhecido. Nestas empresas os profissionais adquirem qualificação durante o exercício de suas atividades.

As competências mais requeridas no estudo de Sant’Anna (2008), assim como nos estudos citados anteriormente, estão relacionadas com a capacidade dos funcionários em se comprometer com os objetivos da organização a fim de gerar os resultados pretendidos. Esses profissionais valorizam as competências ligadas a performance, principalmente, as relacionadas com as atitudes e com a capacidade para gerar resultados e para lidar com incertezas e situações singulares. Para o estudo foram analisados três perfis populacionais diferentes: pós-graduandos de cursos de pós-graduação lato sensu em administração, pós-graduandos e egressos de programas de pós-graduação lato sensu na área de telecomunicações e graduandos dos últimos anos do curso de administração. Após analisar as competências dos três perfis percebeu-se homogeneidade nas competências descritas, independente do cargo ocupado. Segundo o autor é preocupante esta homogeneidade, visto que algumas das atividades exercidas são específicas para cada cargo.

O estudo de Castro e Borges-Andrade (2004) possuiu um objetivo de “diagnosticar necessidades de treinamento, com base em competências esperadas no papel ocupacional dos assistentes administrativos da UnB”. O local de trabalho da

população foi diferente desta monografia, visto que no artigo a população estudada foi a de assistentes administrativos que trabalham nos cursos presenciais. Vale ressaltar nesse artigo que os itens referentes a atitudes não indicaram necessidade de treinamento pela amostra, restringindo apenas a conhecimentos e habilidades. Os autores inferem que possivelmente esse resultado foi encontrado devido a uma limitação do método, por meio de um viés na autoavaliação.

Com base na análise da literatura de comportamento organizacional exposta nesta seção o diagnóstico de competências faz necessária para auxiliar o desenvolvimento de políticas e prática de gestão de pessoas incentivando o desenvolvimento individual, com objetivo de melhorar desempenho da Organização. Apesar das divergências quanto ao conceito, os autores convergem quando defendem que as empresas precisam investir em melhorias nas competências profissionais de seus funcionários, a fim de se manter competitiva no mercado (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Vale ressaltar que segundo Ruas *et al.* (2005) nesta linha de pesquisa é marcada pela circunstância e pelo contexto, logo, dificulta a transferência do diagnóstico para outros ambientes.

A fim de se alcançar os objetivos deste estudo o próximo Capítulo descreverá os métodos e técnicas utilizados para realizar o mapeamento e diagnóstico das competências do apoio administrativo da UAB.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Este Capítulo tem como objetivo descrever os métodos e procedimentos que foram adotados nesta pesquisa, para isso foi subdividido em cinco seções. Primeiramente será apresentada a estratégia de investigação utilizada e logo após será caracterizada a Organização e os participantes do estudo. Por fim, será descrito os instrumentos e os procedimentos utilizados para a coleta e análise de dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Vergara (2007) classifica pesquisas científicas de acordo com dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. De acordo com a autora esta pesquisa pode ser classificada quanto aos fins em exploratória e descritiva, e quanto aos meios em documental, bibliográfica, de campo e *ex post facto*.

Quanto aos fins a pesquisa é exploratória, visto que a literatura especializada apresenta poucos estudos sobre a UAB com o foco em competências. Segundo Cervo (1996), o estudo descritivo procura observar, registrar, analisar e correlacionar as variáveis sem manipulá-las, buscando descobrir a frequência com que o fenômeno estudado ocorre e sua relação com outros fenômenos. Segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p. 101) “do ponto de vista científico, descrever é coletar dados (para pesquisadores quantitativos, medir; para os qualitativos, coletar informações)”. O estudo descritivo que foi realizado coletou e mediu informações sobre o tema estudado para poder descrever o que se pesquisou, assim assumiu um caráter misto. Primeiramente levantou as informações necessárias para realizar o mapeamento das competências que foram estudadas. Esse levantamento foi realizado com os colaboradores do quadro de apoio da UAB e buscou analisar de forma qualitativa, com o propósito de destacar quais são as competências necessárias para executar sua função. Logo após, foi construído um instrumento com o intuito de analisar de forma quantitativa a relevância e o domínio da competência pela amostra estudada.

Já quanto aos meios, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e documental em periódicos especializados, livros, monografias e informações disponíveis online, sobre competências, mapeamento e sobre a Organização estudada, a fim de levantar o estado da arte brasileiro e informações sobre a UAB. O estudo é de campo, por meio da coleta de dados na Organização estudada. Isto posto, o modelo de pesquisa é transversal, visto que cada instrumento será aplicado uma única vez para coletar os dados com cada respondente, e não experimental, uma vez que não haverá manipulação de variáveis, levantando as competências no seu contexto natural (SAMPIERE; COLLADO; LUCIO, 2006).

A pesquisa é, também, teórico/empírica, de natureza aplicada, utilizando fontes primárias de dados a partir da aplicação de medidas utilizadas para coleta de dados, que serão apresentadas adiante.

## **3.2 Caracterização da Organização**

### **3.2.1 Universidade Aberta do Brasil**

Segundo Gonçalves (2008), a educação à distância (EaD) constitui-se de uma ferramenta de inclusão social, que visa à interiorização e democratização do acesso à educação, atingindo um número maior de alunos e em locais mais remotos. Ela pode atender uma demanda por educação inicial ou continuada, sendo uma alternativa para o ensino presencial. Surgiu com o objetivo de diminuir os custos, aumentar o alcance do ensino e possibilitar uma maior flexibilidade de horário (GONÇALVES, 2008; CAPES/UAB<sup>2</sup>).

Para os autores da área, a origem da EaD está na educação por correspondência, iniciada no século XVIII. No Brasil inicia-se nos anos 20, por meio de cursos transmitidos por radifusão e por correspondência, posteriormente os cursos migraram para a televisão. Em 1990 o Ministério da Educação (MEC) lança o programa Salto para o Futuro, voltado para a atualização de professores. E em 1995 cria-se a Secretaria de Educação a Distância (SEED), na estrutura do MEC, favorecendo o desenvolvimento de ações governamentais voltadas para o

---

<sup>2</sup> Disponível no site: <http://uab.capes.gov.br>.

fortalecimento da EaD (GONÇALVES, 2008). Apesar do Brasil não estar alheio à evolução da educação à distância, no país ainda há preconceitos e resistências a esse tipo de ensino. Atualmente há uma forte vinculação ao ensino técnico e falta legislação para estabelecer normas claras e específicas, impossibilitando o país acompanhar a evolução mundial desse tipo de ensino (GONÇALVES, 2008).

Com o objetivo de ofertar cursos superiores à distância públicos e gratuitos o Ministério da Educação no Fórum das Estatais pela educação cria em 2005 o Sistema Universidade Aberta do Brasil. Esses cursos são oferecidos nas Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) e nos polos de apoio presencial localizado em vários municípios brasileiros (CAPES/UAB<sup>3</sup>). O Sistema possui o foco de potencializar as políticas públicas para a educação inclusiva e cidadã, com vistas à expansão da educação superior (GONÇALVES, 2008). Primeiramente, o sistema foi regulamentado pelo Decreto nº 5.800, de 8 de junho de 2006, como um sistema nacional com o objetivo de

estimular a articulação e integração da educação superior na modalidade à distância, visando expandir e interiorizar a educação superior nos polos municipais de apoio presencial com a implementação de cursos das mais diversas áreas e prioritariamente voltados para a capacitação de professores da educação básica (GONÇALVES, 2008. p. 19).

Esse objetivo será desenvolvido juntamente com as Instituições Federais de Ensino, Estados e Municípios, em localidades que não possuem cursos ou que não conseguem atender de forma eficaz a demanda, proporcionando assim acesso ao ensino a qualquer cidadão que tenha os pré-requisitos necessários exigidos pela instituição pública ofertante, como ensino básico completo e tenha sido aprovado no processo seletivo. Segundo a Resolução FNDE/CD nº 044, de 29 de dezembro de 2006, o Sistema apoia, prioritariamente, a formação de professores, com a criação de vagas exclusivas para contribuir com o Plano Nacional de Formação de Professores da Educação (BRASIL, 2006).

Segundo Decreto 5.800, de 08 de junho de 2006 a UAB fomenta a modalidade de educação à distância nas instituições públicas de ensino superior e apoia as pesquisas sobre o ensino superior baseada em tecnologias de informação e comunicação (BRASIL, 2006). Além de incentivar a colaboração entre as Unidades da Federação, a União e os centros de formação permanente nos polos de apoio presencial. Assim o sistema promove a parceria entre o nível federal, estadual e

---

<sup>3</sup> Disponível no site: <http://uab.capes.gov.br/>

municipal, com as universidades públicas e demais interessados, para consórcio de cursos de graduação e pós-graduação. Deste modo, funciona como um

instrumento para a universalização do acesso ao ensino superior e para a requalificação do professor em outras disciplinas, fortalecendo a escola no interior do Brasil, minimizando a concentração de oferta de cursos de graduação nos grandes centros urbanos e evitando o fluxo migratório para as grandes cidades (CAPES/UAB<sup>4</sup>).

Em 2005 e 2006, o MEC lançou o UAB 1 e UAB 2, editais públicos para a convocação de representantes dos governos e instituições federais para apresentarem propostas de cursos e de polos de apoio presencial. Nesse edital foram selecionados 74 instituições para a oferta de 586 polos (GONÇALVES, 2008).

### 3.2.1.1 Cargos do apoio administrativo

Na educação a distância não há um modelo padrão para a composição dos recursos humanos, mas sim “uma diversidade de modelos, que resulta em possibilidades diferenciadas de composição dos recursos humanos necessários à estruturação e funcionamento de cursos nessa modalidade” (SEED, 2007, p. 19). Porém a SEED (2007), sugere a utilização de uma equipe multidisciplinar com as funções de planejamento, implementação e gestão.

Na Resolução CD/FDNE nº 26, de 5 de junho de 2009, o MEC estabelece as orientações e diretrizes para o pagamento das bolsas aos atores sociais envolvidos no Sistema UAB. No documento anexo da Resolução, foi descrito as atribuições de cada cargo, a fim de organizar e descrever suas tarefas. A SEED (2007) define no documento Referenciais de Qualidade para Educação Superior à Distância, as atribuições do cargo técnico-administrativo, subdivide-o em duas frentes, tecnológica e administrativa. Para auxiliar o alcance dos objetivos deste estudo, foram compiladas no Anexo A apenas as atribuições da população alvo deste trabalho.

Apesar da definição da SEED, para fins desta pesquisa optou-se dividir os cargos de acordo com as funções exercidas: secretaria, pedagógica ou coordenação. No qual o cargo de coordenação engloba todos os coordenadores do Apêndice A, o cargo de secretaria os técnico-administrativos e o cargo pedagógico está ligado aos

---

<sup>4</sup> Disponível no site: <http://uab.capes.gov.br>

professores. Os coordenadores atuam “nas atividades de coordenação e apoio aos polos e no desenvolvimento de projetos de pesquisa relacionados aos cursos e programas” (SEED, 2007). Já os funcionários do apoio pedagógico realizam as tarefas ligadas a execução das atividades propostas e acompanhamento dos alunos, junto aos tutores. Na função de secretaria, o profissional deve fornecer o suporte necessário para a realização dos cursos e atua na sede da instituição e nos polos de apoio.

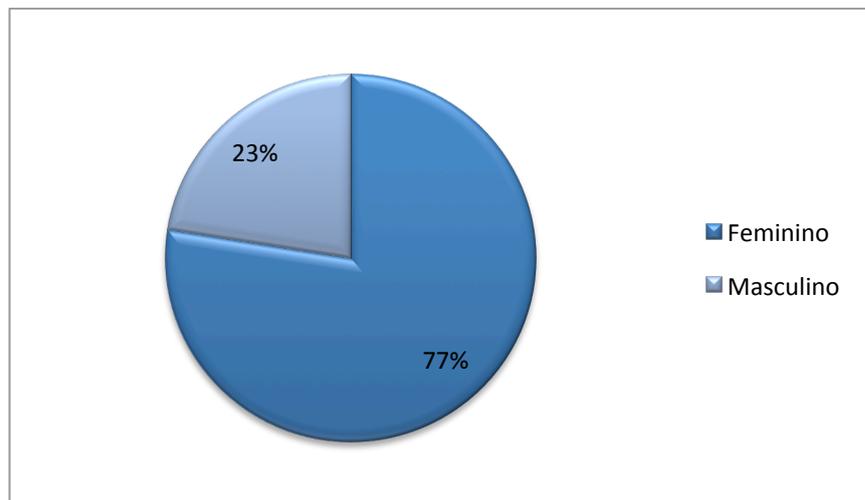
### **3.3 Participantes do estudo**

Na primeira etapa da pesquisa, de natureza qualitativa, foram entrevistados componentes do grupo de apoio da Universidade Aberta do Brasil dos cursos da Universidade de Brasília. Nesta etapa, a amostragem, segundo Sampieri *et al.* (2006), foi não probabilística por conveniência, visto que o campus foi escolhido devida a acessibilidade geográfica da pesquisadora, que realizou um convite para os funcionários administrativos dos cursos de graduação situados no campus Darcy Ribeiro da UnB. Dos 10 cursos apenas 3 demonstraram interesse em participar, a saber: administração pública, administração (curso piloto) e teatro. Foi possível, assim, entrevistar 9, sendo 3 respondentes de cada curso. Este instrumento foi aplicado até que se percebeu uma repetição das respostas. Dos 9 entrevistados 6 eram do sexo feminino.

Na etapa seguinte, procurou-se garantir a variabilidade das respostas por meio do envio do questionário digitalizado aos endereços eletrônicos cadastrados no site da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Buscou-se com isso que se tenha respostas oriundas de diferentes partes do Brasil onde a UAB atua, a fim de aumentar a variância das respostas, atingindo um público mais heterógeno. Trata-se portanto de uma amostra não probabilística por acessibilidade, posto que o objeto do trabalho é uma pesquisa de levantamento acerca das competências dos profissionais administrativos que trabalham na UAB. Como explícito por Ruas *et al.* (2010), os ambientes de educação são comumente pesquisados, devido à facilidade de acesso ao campo pelos pesquisadores.

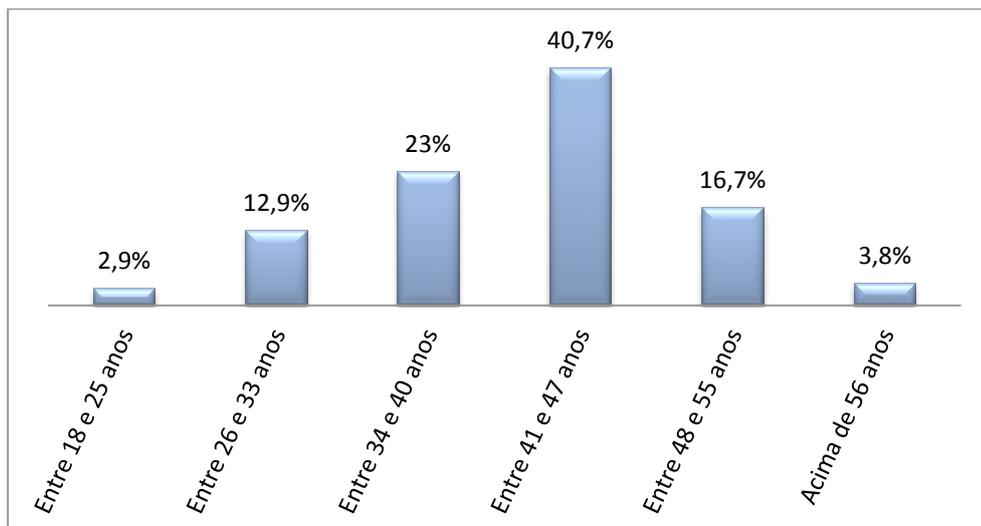
Pretendeu-se alcançar uma amostragem que permita o alcance dos objetivos do estudo, dado que o quantitativo de população é desconhecido das estatísticas oficiais, como aponta o estudo de Segenreich (2006). Mas almejou, inclusive, obter uma representação proporcional entre as regiões do país, classificando, segundo Hair *et al.* (2005), como uma amostragem por quotas. Todavia, isso não foi possível, visto que obteve um maior número de respondentes da região sudeste.

No questionário B, juntamente com as competências mapeadas, foram realizadas 8 perguntas, levantando dados sócio-demográficos e profissionais, a fim de caracterizar a amostra estudada. Conforme apresentado no Gráfico 1 dos 209 respondentes, 162 são do sexo feminino (77,5%) e 47 são do sexo masculino (22,5%).



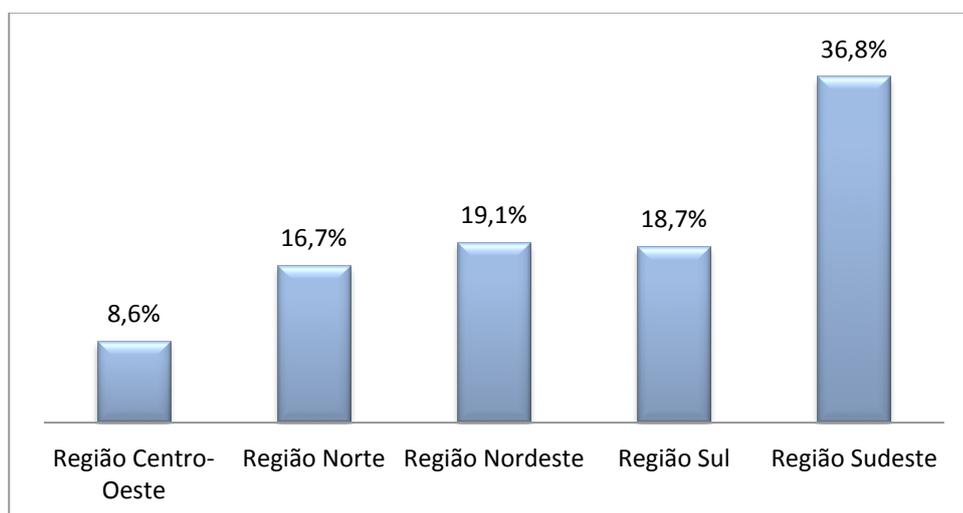
**Gráfico 1:** Distribuição dos Participantes por Gênero

O Gráfico 2 ilustra a distribuição por faixa etária. A maior parte da amostra encontra na faixa etária entre 41 e 47 anos (85 respondentes), seguida da faixa entre 34 e 40 anos (48 respondentes).



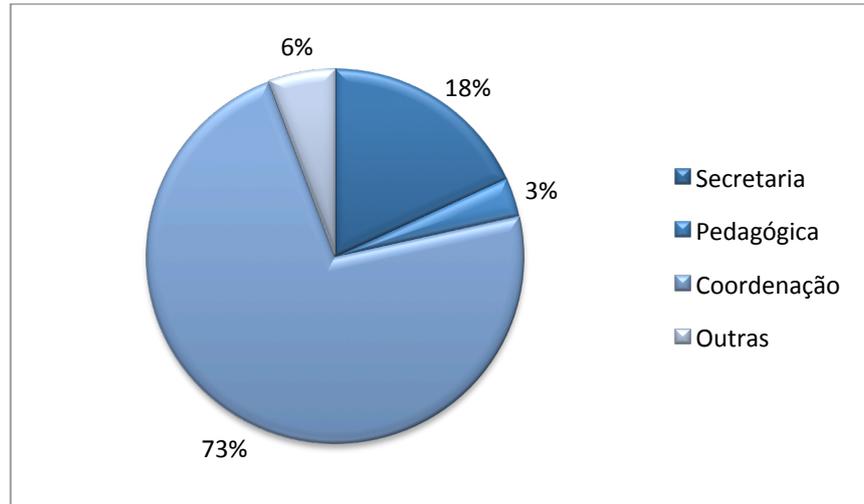
**Gráfico 2:** Distribuição dos Participantes por Faixa-etária

Apesar dos esforços para se conseguir uma amostra que representasse igualmente todas as regiões do País, não foi possível conseguir uma distribuição simétrica entre as 5 regiões, havendo neste estudo uma predominância da Região Sudeste com 36,8% (77 respostas). Porém neste estudo foi possível obter um percentual de respostas aproximado nas Regiões Norte, Nordeste e Sul, com 35 (16,7%), 40 (19,1%) e 39 (18,7%) respondentes, respectivamente. A Região Centro-oeste foi a região que se obteve menor número de respondentes, com apenas 18 (8,6%).



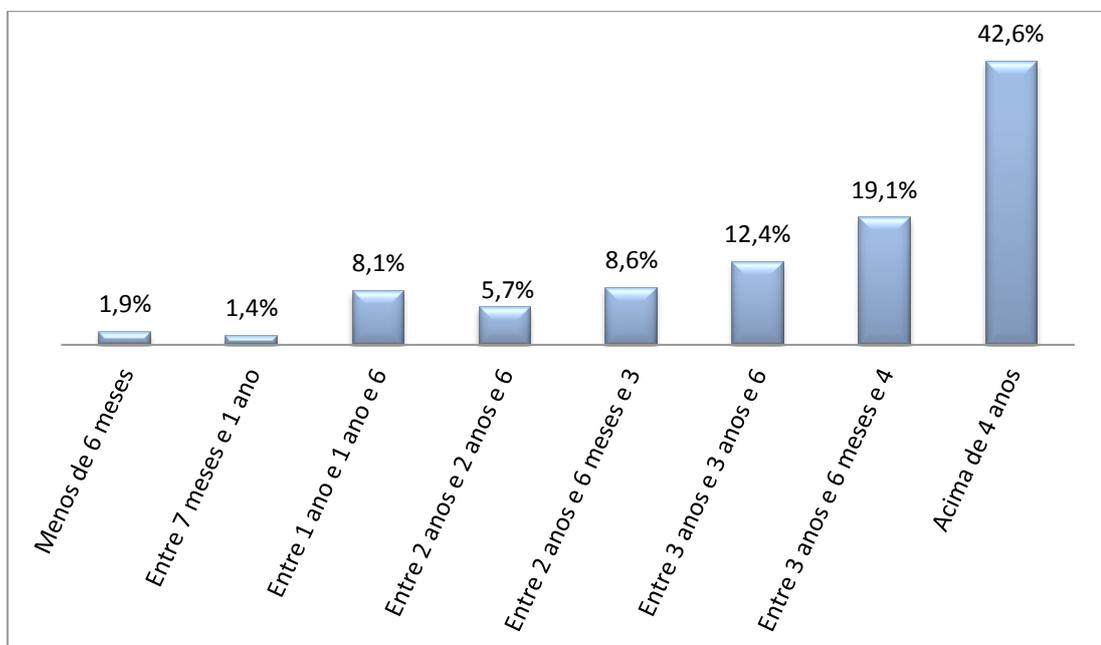
**Gráfico 3:** Distribuição dos Participantes por Região

Quanto ao cargo exercido, dos 209 respondentes que ocupam cargo de apoio ou suporte a educação à distância, a maior parte 73% ocupa o cargo de coordenação, contra 18% de respondentes com cargos na secretaria e 3% com cargos pedagógicos. 12 (6%) respondentes ocupam outras funções, que não estas, classificadas como apoio ou suporte.



**Gráfico 4:** Distribuição dos Participantes por Cargo

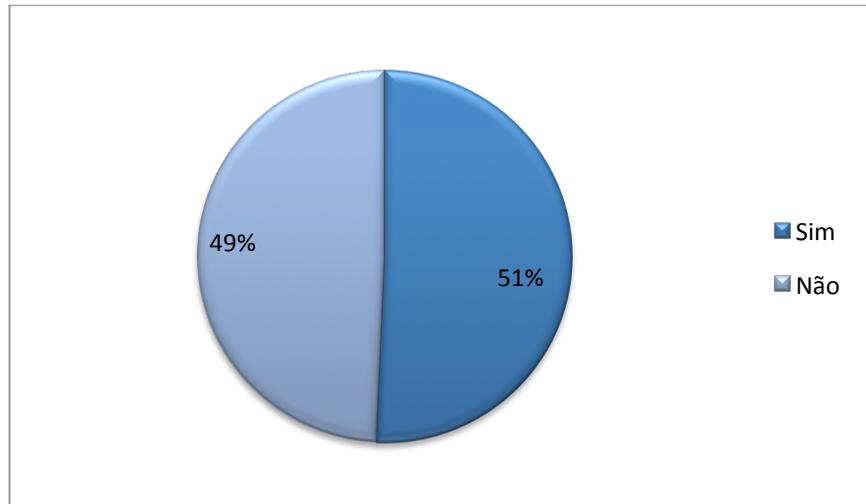
A partir dos dados coletados percebe-se que a maior parte dos respondentes (42,6%) trabalha há mais de 4 anos com educação a distância e que apenas 7 respondentes trabalham a menos de 1 ano nesta área. Pode-se inferir que os funcionários com um tempo elevado de trabalho na Instituição possuem conhecimentos sobre a cultura organizacional e conhece os processos e atribuições pertinentes ao seu cargo.



**Gráfico 5:** Distribuição dos Participantes por Tempo de Trabalho em Educação a distância

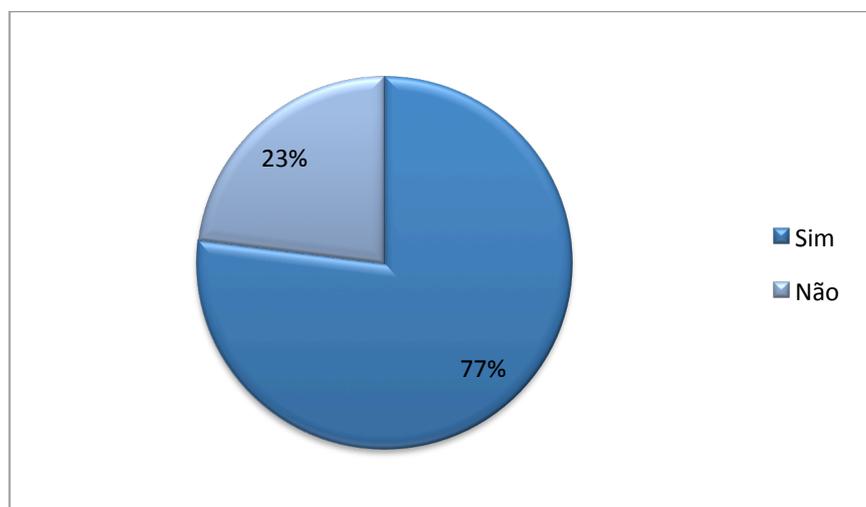
A partir do Gráfico 6, pode-se analisar que a maioria (51%) da amostra atua no suporte de cursos presenciais além dos cursos a distância. Esse fator também

permite analisar que os funcionários destas instituições atuantes nas duas frentes devem possuir competências comuns os dois tipos de instituições educacionais, porém vale ressaltar que esses profissionais devem tomar cuidado ao lidar com as ferramentas e com o público diferenciados.



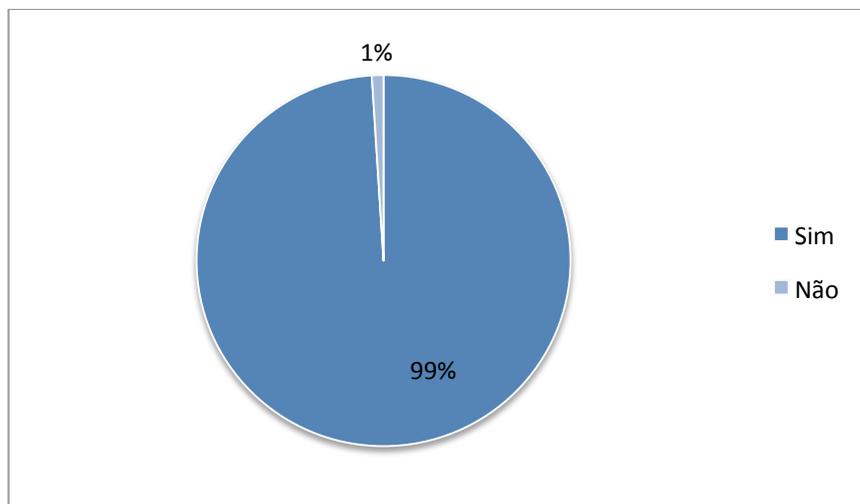
**Gráfico 6:** Distribuição dos Participantes que Atuam também na Educação Presencial

Outra análise realizada foi se os respondentes receberam algum tipo de treinamento ou preparo para atuar em sua função. Os resultados indicam que dos 209 respondentes apenas 161 receberam algum tipo de apoio para atuar nesta área. A Organização não capacita todos os seus funcionários, portanto, pode-se inferir eles buscam os CHA's necessários para desenvolver suas tarefas por meio de educação não formal assim como nos estudos de Galvão, Silva e Silva (2012) e Almeida (2008).



**Gráfico 7:** Distribuição dos Participantes que Receberam Treinamento ou Preparo para atuar na Educação a Distância

Os estudos apontam que a maioria (99%) dos respondentes acreditam na eficácia do aprendizado pelo aluno da EAD.



**Gráfico 8:** Distribuição dos Participantes que Acreditam no Aprendizado do Aluno da Educação a distância

A partir dos dados expostos nesta sessão é possível caracterizar a amostra estudada relacionando os dados obtidos com o perfil dos respondentes.

### 3.4 Instrumentos de pesquisa

Neste estudo foi realizada uma triangulação metodológica, em que métodos mistos foram adotados, os quais possibilitaram uma visão mais completa e abrangente do estudo. Os instrumentos utilizados foram: um roteiro de entrevista semiestruturado e dois questionários totalmente estruturado, os quais receberam distintos tratamentos dos dados.

Primeiramente, foram realizadas nove entrevistas individuais, semiestruturadas, a partir de um roteiro elaborado de acordo com os objetivos desta pesquisa e com base no levantamento documental e bibliográfico realizado. Este roteiro encontra-se disponível no Apêndice A. Pasquali (2009) defende há a necessidade de se validar os instrumentos semanticamente e por juízes. Para o autor a validação semântica tem o objetivo de garantir a clareza e compreensão do instrumento por parte dos entrevistados. Já a avaliação por juízes faz-se necessária visto que os juízes são

especialistas no tema estudado e buscam garantir o alinhamento dos itens com o objetivo do estudo. O roteiro de entrevista foi elaborado juntamente com o orientador deste projeto e posteriormente foi aplicado a um coordenador de um curso e uma gestora da UAB/UnB, para validá-lo e sugerir melhorias.

Este instrumento possui o objetivo de levantar quais são as competências individuais necessárias para que o funcionário exerça suas atribuições. Isso se justifica devido a fato de que para se estudar as competências de uma Organização, necessita, primeiramente, descrevê-las para que se adequem com as políticas e práticas da Empresa estudada (BRANDÃO, 2007).

Para as entrevistas foram elaboradas 7 questões que buscaram extrair quais as atribuições dos respondentes, bem como as competências técnicas e comportamentais fundamentais para um desempenho competente na sua função (COELHO JÚNIOR; *et al.*, 2013). Elas iniciaram com uma breve explicação do estudo e um pedido de permissão para registrar em áudio o diálogo, apenas a entrevistada número 5 não permitiu a gravação. Logo após, foi realizado uma série de perguntas do roteiro, começando de modo mais abrangente e técnico, concluindo com uma linguagem mais informal, buscando identificar quais os principais conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para executar a sua função. Para Hair *et al.* (2005), o roteiro semiestruturado faz-se necessário, visto que apesar de possuir uma estrutura padrão, ele possibilita que durante a entrevista o entrevistador tem a flexibilidade de incluir outras perguntas que surjam durante a interação com cada respondente.

Após essa etapa, as entrevistas foram transcritas e sofreram uma análise de conteúdo com vistas a identificar as competências manifestadas pelos entrevistados quando questionados sobre como desempenhavam suas atribuições. Foi realizada uma análise de conteúdo à luz da técnica de mapeamento escrevendo-as no formato padrão de desempenho mais critério mais condição, por meio de um verbo, que expresse um comportamento observável, e um objeto de ação. Acrescentou-se um critério, para demonstrar o padrão satisfatório e uma condição, a qual se espera que o desempenho ocorra (BRANDÃO, 2012). As competências levantadas foram organizadas a fim de elaborar um questionário. Este novo instrumento possuiu o objetivo de mensurar, na forma de importância e domínio, as competências que

receberam um maior destaque nas entrevistas e possibilitou aumentar o alcance do estudo (CARBONE *et al.*, 2005).

O questionário A é fechado, composto por 220 itens, com o intuito de que cada respondente pondere diante das alternativas propostas (VERGARA, 2007). Ele foi elaborado de forma que cada competência, comportamental ou técnica, levantada durante as entrevistas fossem avaliadas de acordo com importância dela para a execução de seu trabalho e com o domínio do respondente sobre ela. Foi utilizada a escala Likert variando de 1 a 5, sendo que quanto maior for a pontuação dada, maior a importância ou o domínio da competência, e quanto menor for a pontuação dada, menor a importância ou domínio do item (BRANDÃO, 2012; BRANDÃO; BAHRY, 2005).

O instrumento iniciou com um texto introdutório, que versou sobre o preenchimento do instrumento, sobre a pesquisa, além de garantir o caráter confidencial das respostas. Houve 8 itens relativos a dados pessoais do respondente a fim de caracterizar a amostra e para realizar análises inferenciais dos dados e que visavam levantar a credibilidade na eficácia da educação a distância (BRANDÃO, 2012). Entretanto não houve nenhuma pergunta que possibilitou identificar o respondente.

Antes da sua aplicação, o instrumento foi validado semanticamente e por juízes, a fim de garantir a clareza, adequação e pertinência dos itens (PASQUALI, 2009). Essa validação avaliou a apresentação, estrutura, conteúdo e semântica do questionário, a fim de garantir o entendimento do respondente as perguntas expostas, visto que a aplicação a distância, impede o contato dele com o pesquisador, impossibilitando o esclarecimento das dúvidas e de nivelar a interpretação dos itens. Bruno-Faria e Brandão (2003, p. 43) afirmaram que para elaborar os itens, deve-se procurar “expressar apenas uma única ideia em cada questão, de forma clara, objetiva e isenta de ambiguidades e duplicidades”. Buscou-se também estudar outras pesquisas empíricas com objetivos semelhantes para basear-se este estudo.

O questionário A mostrou-se muito extenso, isso foi percebido devido ao baixo número de respostas, apenas 30. Optou-se por reduzir questionário A selecionando as competências que possuíram frequência maior ou igual a 4,4, por possuírem maior homogeneidade nas respostas. Assim obteve-se um segundo questionário B

com 56 itens relativos a 28 competências com as maiores frequências e os mesmos 8 itens de caracterização da amostra, obteve-se ao final do estudo 209 respostas.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Primeiramente, foi realizado um estudo bibliográfico sobre competências e documental sobre Organização estudada. Foi estabelecido como parâmetro para o levantamento bibliográfico dos periódicos classificados no sistema qualis da CAPES de A1 a B2 e monografias disponíveis na Biblioteca de Digital de Monografia da Universidade de Brasília nas áreas de psicologia e administração, entre os anos de 2000 a 2011. Porém durante a revisão de literatura percebeu-se a necessidade de aumentar o escopo de busca, selecionando os autores mais influentes citados em outros estudos. Os dados documentais foram coletados em páginas da internet e documentos disponíveis online, em sites relacionados ao MEC, com o objetivo familiarizar o pesquisador com a estratégia, com os objetivos e com a realidade da empresa(SOUSA, 2011). E, também, auxiliaram a descrição das competências.

Os procedimentos adotados para a coleta dos dados escolhidos estão em consonância com os sugeridos na metodologia do mapeamento de competências, assim foi realizada uma colheita de dados por meio de entrevistas e posteriormente por questionários. Foram realizados convites aos 10 cursos de graduação da UAB/UNB, a saber: administração pública, administração (curso piloto), artes visuais, biologia, educação física, geografia, letras, música, pedagogia e teatro. As entrevistas individuais foram realizadas com 9 voluntários dos cursos administração pública, administração (curso piloto) e teatro, até que se percebeu uma repetição das respostas, como sugerido na regra da exaustividade de Bardin (2009). As entrevistas foram realizadas individualmente no horário e local de trabalho de entrevistado, com duração média de 10 a 15 minutos. Iniciou-se com uma breve explicação do estudo, um pedido de permissão para registrar em áudio, as quais foram gravadas com um programa de gravação no computador do entrevistador, com posterior transcrição das respostas.

Ao final de todas as entrevistas foi realizada uma análise dos dados obtidos com base na técnica de análise de conteúdo de Bardin (2009), por meio de análise

temática e categorial. Esta técnica tem o objetivo tratar as informações contidas na mensagem, descrevendo o conteúdo destas por meio do desmembramento das entrevistas e reagrupando em categorias temáticas. Os comportamentos descritos foram analisados de forma sigilosa e anônima, e escritos na forma de comportamento observável, critério e condição, conforme sugerido por Guimarães, Bruno-Faria, Brandão (2006), Carbone *et al.* (2005) e Brandão (2012). A lista de competências resultante das entrevistas foi analisada por um juiz especialista no tema, o próprio orientador do estudo, com propósito de categorizar, eliminar as semelhantes e selecionar as competências técnicas e comportamentais mais significativas para se exercer um desempenho competente no cargo em estudo, para posteriormente validá-las por meio de um questionário (BRANDÃO; BAHRY, 2005; PASQUALI, 2009).

A partir das competências extraídas foi elaborado um questionário A, disponível no Apêndice B, com perguntas fechadas, que possuiu o objetivo de mensurar, quantitativamente, a relevância de cada competência para o cargo e uma autopercepção do domínio do respondente. Este instrumento foi avaliado semanticamente e por juízes antes de sua aplicação, para garantir a clareza e compreensão dos itens (BRANDÃO, 2008). O questionário A foi aplicado de forma presencial em alguns cursos da UAB/UnB devido à acessibilidade e, também, foi disponibilizado em uma plataforma online, Google Docs., e encaminhado por correio eletrônico para todos os endereços que foram disponibilizados no site da CAPES, a fim de atingir o maior número de respondentes válidos. No e-mail, juntamente com o link do instrumento foi solicitado a participação no estudo, informando a importância deste e garantindo o sigilo das informações apresentadas, visto que não houve identificação do respondente.

Após o tempo pré-determinado observou que havia baixo número de questionários respondidos, 30 respondentes, sinalizando assim que este instrumento estava muito extenso, este instrumento contava com 220 itens. Em concordância com o Orientador do estudo, optou-se por reduzir este questionário A, reaplicando o segundo na mesma amostra inicial. Para isso foram selecionadas as competências que possuíam frequência superior a 4,4, totalizando 28 competências, o qual obteve-se 209 respostas. O segundo questionário, Questionário B, está disponível no Apêndice C.

Os dados coletados nesta etapa foram tabulados e analisados por meio de análises descritivas e correlacionais, pelo software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para Mac. Foram realizadas análises estatísticas das medidas de tendência central (média), bem como de amplitude (coeficiente de variação). Foi efetuada, ainda, análise correlacional entre as variáveis a serem testadas no projeto (a saber: dados demográficos, profissionais e competências profissionais aplicadas ao contexto do trabalho).

Tais análises permitiram obter o grau de importância e domínio de cada competência estudada (BRANDÃO; BAHRY, 2005), além de possibilitar a medição da lacuna de competências. Segundo Brandão (2012) uma forma de se calcular a lacuna, ou seja, a necessidade de desenvolvimento de competências de uma Organização é por meio da mensuração das necessidades de capacitação, visto que o diagnóstico dessas necessidades produz informações sobre quais competências precisam ser desenvolvidas.

Brandão (2012), Magalhães e Borges-Andrade (2001) e Isidro-Filho (2006) utilizam a metodologia criada por Borges-Andrade e Lima (1983) para realizar o diagnóstico de necessidade de capacitação, visto que esses autores se basearam na lacuna entre o desempenho esperado e o real. Assim, esse diagnóstico é baseado na relação entre o domínio do funcionário e a importância atribuída por ele atribuída dos conhecimentos, habilidades e atitudes. As fórmulas propostas foram:

$$N = I (4 - Q) \quad (1)$$

$$N = I (4 - D) \quad (2)$$

Onde:

N = Necessidade

I = Importância

Q = Quantidade

D = Domínio

Segundo Isidro-Filho (2006) a fórmula número 1 é utilizada para medir a necessidade de conhecimento e a fórmula número 2 a necessidade de habilidades e atitudes, em questionários do tipo Likert com amplitude de 5 pontos, variando de 0 a 4. Porém, para fins deste estudo será utilizada uma fórmula com alterações

realizadas por Brandão (2012), mas que detém a mesma intenção de verificar a diferença entre a percepção de importância e de domínio dos itens. Houve a necessidade de se utilizar essa fórmula visto que os questionários utilizaram a escala variando de 1 a 5 e não houve distinção entre os itens de conhecimento, habilidades e atitudes, optou-se calcular o escore médio dos CHA's.

A fórmula utilizada foi:

$$N = I (5 - D) \quad (3)$$

Onde N representa a necessidade de capacitação, ou seja, a lacuna da competência, I a importância média atribuída pelos respondentes e D o domínio médio dos respondentes sobre a competência analisada. Segundo Brandão (2012) “resultados com N igual ou inferior a 5 sugere pouca ou nenhuma necessidade de capacitação” e com N igual ou superior a 12 indica necessidade de capacitação elevada.

Segundo Sousa (2011), vale a pena ressaltar que o estudo baseia-se em uma autoavaliação das competências do ponto de vista dos funcionários da Organização, relacionando a opinião do colaborador sobre a importância da competência para o seu trabalho, com o domínio que ele afirma possuir. Visto que o estudo não utilizará nenhum dado da empresa que possibilite mensurar o grau de importância da competência mapeada do ponto de vista da organização.

Este capítulo abordou os métodos e técnicas escolhidos para realizar esta monografia. No capítulo seguinte será realizado um levantamento e discussão sobre os resultados obtidos neste estudo, relacionando com as teorias referendadas anteriormente.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O presente capítulo foi dividido em 4 Seções e possui o objetivo de expor os principais dados obtidos no estudo e as conclusões inferidas, a partir do análise documental e estatística dos dados obtidos em forma de documentos, entrevistas e questionários. Os resultados foram organizados de acordo com a ordem de coleta. Na primeira seção é exposto os resultados das entrevistas, para identificar as competências individuais da Organização. Nas seções posteriores serão analisados os dados dos questionários A e B, de acordo com as estatísticas descritivas e correlacionais utilizadas.

Conforme sugerido por Carbone *et al.* (2005) as competências mapeadas durante as entrevistas serão descritas como referenciais de desempenho expressando comportamentos passíveis de observação. Posteriormente aplicadas em uma amostra mais significativas, para que seja possível realizar inferências estatísticas com grau de significância maior.

### **4.1 Competências Identificadas**

Observou-se que as análises dos dados documentais auxiliaram a descrição das competências necessárias para os cargos, uma vez que se teve acesso a descrição das atribuições de cada cargo. Porém as entrevistas foram determinantes para o melhor entendimento das atividades e necessidades de cada função, além de possibilitar a análise do que os entrevistados valorizam.

As entrevistas foram realizadas com o objetivo de conduzir os entrevistados a relatarem quais são seus conhecimentos, habilidade, atitudes e atribuições necessárias para exercer seu cargo. Visto que ao analisar a literatura Brandão (2008) articula que as competências são um conjunto de qualificações inerentes ao funcionário que possibilita realizar de forma eficiente uma determinada atividade ou situação. Filenga, Moura e Rama (2010) e Fleury e Fleury (2001a), acrescentam que as competências devem ser contextualizadas e devem estar alinhadas diretamente com o cargo exercido.

Foram entrevistados 9 funcionários do apoio da Universidade Aberta do Brasil em alguns cursos localizados no Campus Darcy Ribeiro da Universidade de Brasília. Todos os entrevistados responderam primeiramente quais as atribuições para desempenhar seu cargo, transcrita no Quadro 1. A partir desta descrição, foi possível elaborar uma série de competências sobre os conhecimentos necessários para realizar essas atividades.

Entrevistado	Cargo	Atribuições
1	Secretária	<p>“ter um conhecimento básico de informática, principalmente a gente que trabalha com o ensino a distância. Você tem que ter uma noção de secretária, em geral, principalmente a parte acadêmica, porque você trabalha muito com documentos, formulários para alunos. Você precisa saber conversar e atender o telefone. A parte de secretária, em geral: atender telefone, anotar recado, transmitir recado, anotações de reuniões, confirmação de contatos, reuniões de coordenadores e professores e informações em geral pra alunos dentro da área acadêmica.”</p>
2	Secretária	<p>“eu faço trabalho de secretária, que são atualizações, matricular alunos, notas, atendimentos em reuniões, atas, atende alunos e responde e-mails. Como o curso é a distância então a gente tem muito envio de documentação, muito recebimento, muito documento tem que tá sendo analisado, muito requerimento. A gente tem 450 alunos aqui no DF, então a demanda aqui para atendimento é mais fácil. No Brasil Norte é mais complicado, pelo fato da gente tá mandando tudo por correspondência, tem que ser tudo por fax, tem que ser por telefone.”</p>
3	Gestora	<p>“você tem que saber um pouco de rotina de administrativa, rotina de secretaria acadêmica e informática.”</p>

4	Técnico-administrativo tecnológico	<p>“Informação, conhecimento, capacidade de iniciativa. Conhecimento da plataforma moodle, que é o primordial. Conhecimento das ferramentas do pacote Office também. [...] Conhecimento de dados, levantamento de dados entendeu? E linguagem de programação. A questão da plataforma moodle, conhecimentos de programação, alguns sistema, até como o SIGRA da UnB e conhecimento do pacote Office, que a gente utiliza.”</p>
5	Gestora	<p>A entrevistada é responsável por manter a página do curso atualizada, por passar as informações para os alunos, pelas provas, notas e pelo processo seletivo. Além de coordenar as 16 turmas e os encontros presenciais. Ela também é responsável por acompanhar os alunos, os tutores e os professores. Atendendo suas solicitações.</p>
6	Gestora	<p>“eu gerencio o recuso do projeto, compras, pagamento de pessoal [...] A gestão da disciplina, aonde vai acontecer, o que é preciso para ela acontecer. E tudo o que passa pelo curso a gente precisa ter conhecimento. [...] Eu acho que tem que ter conhecimento de gestão de pessoas, conhecimento de administração, conhecimento de contabilidade e acho que conhecimento pedagógico também, porque a gente, ai assim a gente consegue saber o que é necessário em cada disciplina.”</p>
7	Gestor	<p>“Dá suporte. Tanto aos tutores como aos alunos [...] e apoio logístico também.”</p>
8	Gestora	<p>“entender um pouco de informática, ter o conhecimento também do andamento do curso, o que tá acontecendo. [...] comunicar com os alunos. Também lançar notas.”</p>

9	Gestor	“organizado as ementas, né? as disciplinas que vão ser criadas, e estou coordenando o pessoal que vai trabalhar juntamente comigo. Que vão supervisionar as atividades dos tutores [...] recebendo por e-mail e passando as informações pra mim e distribuindo pro coordenador também, no caso. [...] é fiscalizar o trabalho dos colegas e distribuir tarefas, e ir passando as informações, a minha função nada mais é do que a ligação entre aluno, coordenador e o pessoal que faz a mão-de-obra.”
---	--------	--

**Quadro 1:** Atribuição do Cargo

**Fonte:** Elaborada pela autora

Percebe-se a partir do Quadro 1 que os cargos possuem em comum a necessidade de saber rotinas administrativas, noções de secretaria, de gestão acadêmica e de gestão de pessoal. Além de noções de informática com ênfase nos aplicativos utilizados neste tipo de ensino. O diferencial do curso é a necessidade de se trabalhar com um número maior de envio de documentações, além da dificuldade em contatar discentes e docentes, exigindo do profissional uma antecipação das dificuldades.

Porém há muitas semelhanças de gestão entre o curso a distância e o presencial. Os entrevistados número 2, 3, 7, 8 e 9 já atuaram em cursos presenciais e alegam que esta experiência favoreceu o desenvolvimento das atividades atuais. O entrevistado número 9 afirma que sua atual função é semelhante ao cargo de assistente administrativo de uma secretaria de ensino presencial. Já a entrevistada número 2 exemplifica:

“Eu era da pós, vim para cá com cargo de secretaria, mas assim, o conhecimento nessa área mesmo é o conhecimento de sistemas, que é o SIGRA, que é o sistema da UnB, esse é o conhecimento básico.”

Assim como no estudo de Esteves (2008), Amaro (2008), Almeida (2008) e Amaral (2009), percebeu-se uma valorização dos comportamentos sobre os conhecimentos. Três entrevistados citaram como importante para o bom desempenho do seu trabalho ter diplomacia para conseguir conciliar as demandas dos docentes, discentes do curso e dos seus colegas de trabalho. As respondentes número 1, 2 e 3 afirmam, respectivamente:

“Você tem que ter um certo conhecimento na área, porque você lida tanto com a pessoa física quanto com uma a pessoa, digamos, virtual [...] porque

“você lida com os dois lados, tanto o lado acadêmico, que é a parte dos professores e coordenadores, e a parte que a gente chama de prática, que seriam os alunos.”

“Saber atender, isso conta muito. Porque os alunos são bem como é que se diz, é um público bem diferenciado [...] o contato com eles é mais difícil, a gente solicita e eles não aparecem, os professores e tutores a gente fala uma coisa, eles não respondem como deveriam, porque eles não estão presentes, eles têm a data certa para está presente.”

“Às vezes por causa da distância pode gerar um ruído muito grande se você não for objetivo e direto naquilo que você quer. E às vezes se objetivo e direto muitas vezes a interpretação pode ir pro outro lado. Então acredito que sendo objetivo, direto e educado, você realmente consegue resolver todas as situações. Problema existe em todo lugar, em todas as situações, não só no ambiente virtual, como no presencial.”

Dentre os 4 grupos de competências mapeadas por Esteves (2008), está a capacidade de gerenciar seu trabalho e seu tempo. Entretanto no estudo de Amaral (2009), a Organização define que o grupo de competências menos requeridas é a dimensão metódica que engloba planejamento, organização e proatividade, porém seus entrevistados discordam, analisando que um desenvolvimento maior destas competências possibilita uma qualidade melhor dos resultados de seus trabalhos. Dos 9 entrevistados, 6 valorizaram, assim como Esteves (2008), a capacidade de gerenciar seu trabalho e seu tempo, acrescentando o valor disciplina. Para o entrevistado 4 é fundamental para ser eficaz em sua função o cumprimento dos prazos. A entrevistada 6 acrescenta que é necessário ter atenção, disciplina e criatividade para resolver os problemas de forma eficaz. As entrevistadas 1 e 3 exemplificam, respectivamente:

“competente é você saber executar da melhor forma possível o seu trabalho, dando o melhor de si e procurando executar todas as tarefas em tempo hábil, conseguir articular da melhor maneira possível, contornar todas as situações sendo elas fáceis ou difíceis de lidar.”

“eu diria que uma das principais coisas é a disciplina e responsabilidade, porque como é tudo virtual se você não tiver a disciplina você realmente acaba, você não tem o contato direto com o aluno, então você acaba pensando por você e pelo aluno muitas vezes.”

Apesar da valorização das habilidades e atitudes frente ao conhecimento, o entrevistado 4 ao responder o que diferencia um desempenho competente de um incompetente, respondeu:

“diria conhecimento. Porque se você não tem conhecimento no que tá fazendo, no que se vai produzir uma, cumprir o objetivo do serviço, por exemplo, como você vai conseguir gerar o produto final, não tem como.”

Durante a entrevista muitos relataram que a maior dificuldade enfrentada na área foi quando iniciaram nesses cargos. Alguns alegaram que tiveram medo, inicialmente,

por falta de conhecimentos, porém buscaram se capacitar e adquirir conhecimentos com seus colegas de trabalho. A entrevistada número 1 diz:

“bom eu acredito que o começo é que tem um pouco mais de dificuldade, principalmente pra uma pessoa que não seja da área acadêmica, [...] depois que você adquirir uma certa rotina, e você começa a trabalhar isso e a executar o seu trabalho da melhor forma possível, ele se torna fácil e prático. O difícil mesmo é o início de você pegar o trabalho.”

Nos estudos de Amaral (2009), Esteves (2008), Galvão, Silva e Silva (2012) e Almeida (2008), também se percebe uma valorização da transferência interna de conhecimento frente aos conhecimentos formais. Nesses três estudos, os profissionais devem possuir conhecimentos básicos e comportamentos favoráveis a aquisição de novos conhecimentos. Assim, buscam-se profissionais que demonstre possuir competências comportamentais ligadas proatividade e interesse em desenvolver de forma efetiva a sua função. E os conhecimentos e habilidades específicos ao seu cargo poderão ser desenvolvidos durante as atividades.

Algumas entrevistas foram realizadas com profissionais alocados em um curso que estava iniciando e ainda não tinha começado as atividades acadêmicas. Pode-se notar que os três entrevistados nessa situação já atuavam em um curso presencial e foram informados sobre as atividades que iriam realizar, porém não possuíam a real dimensão das tarefas que irão realizar.

E7 – “Olha até o momento só colocar os dados referentes às disciplinas no computador, mas pelo que me disseram eu vou ser mais da parte de suporte.”

E8 – “Para falar a verdade à gente não tá internalizado ainda, porque o professor assim, porque agora a gente só está recebendo os e-mails e tirando dúvidas.”

E9 – “Fica um pouco difícil porque faz pouco tempo que eu desempenho essa função [...] como o curso não tem um começo efetivamente, então é novidade pra mim as funções; não estou fazendo exatamente o que tem pra fazer, ainda não matriculei aluno, ainda não recebi menção, ainda não distribui tarefa.”

A entrevistada número 5 foi a única que relatou que o seu curso possuem algumas necessidades. Os problemas são de ordem física e pessoal, o número de funcionários é insuficiente, gerando sobrecarga, fazendo que eles excedam o horário de trabalho, além da falta de espaço que gera um problema de organização do material.

A partir dos relatos dos entrevistados sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para se exercer sua função e da frequência com que certos aspectos foram tratados, juntamente com a lista de atribuições (Anexo A) foi

possível descrever as competências profissionais necessárias para atuar como apoio na UAB nas funções pedagógica, coordenação e secretaria (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Para descrevê-las seguiu-se as recomendações de Carbone *et al.* (2005) e Brandão (2012), escrevendo-as em forma de referencial de desempenho por meio de um comportamento ou desempenho esperado. Para isso, utiliza-se um verbo que expresse um comportamento observável e um objeto de ação. Os autores sugerem acrescentar um critério para demonstrar o padrão satisfatório e uma condição na qual se espera que o comportamento ocorra, a fim de auxiliar a descrição do comportamento esperado. Todas as competências estão descritas no Quadro 2.

(continua)

<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	
1.	Ajo seguindo os trâmites burocráticos formalmente estabelecidos, atendendo a prazos e agindo em conformidade com o esperado.
2.	Identifico necessidades emergenciais com base na demanda de trabalho, para estabelecer as prioridades de atendimento, visando melhor organizar pessoas e recursos com vistas à otimização e melhor alcance dos resultados.
3.	Demonstro capacidade de seguir a doutrina de ensino da instituição, evitando conflitos relacionados ao ensino com o professor supervisor e a coordenação.
4.	Presto, à coordenação de curso, as informações que são solicitadas, com rapidez e presteza.
5.	Efetuo o controle de notas e demais atividades avaliativas dos alunos, demonstrando capacidade de planejamento e de organização, evitando erros de registro.
6.	Demonstro conhecimentos sobre as atividades e rotinas secretariais, com vistas a otimizar a realização das atividades e processos administrativos.
7.	Demonstro capacidade de gerar resultados efetivos e de qualidade ao desempenhar as tarefas relativas à tutoria, otimizando variáveis relacionadas a tempo, custo, recursos e materiais.
8.	Demonstro capacidade de aprender, de forma contínua, sobre o uso de novas ferramentas e equipamentos necessários à execução das tarefas inerentes à função, agregando valor à execução das mesmas.
9.	Demonstro conhecimentos sobre atividades e rotinas referentes à área acadêmica, visando agilizar a realização dos tramites e processos internos.
10.	Compartilho, junto aos demais atores sociais, conhecimentos, informações, dificuldades, soluções e práticas exitosas que enriqueçam o trabalho.
11.	Tenho a capacidade de aplicar conhecimentos e habilidades específicas de acordo com sua área de atuação, zelando pelos interesses e necessidades tanto do Curso quanto dos alunos.
12.	Confeciono documentos, como relatórios de notas ou de desempenho dos alunos, aplicando conhecimentos sobre as normas cultas da língua portuguesa e técnicas de redação.
13.	Controlo a entrega de toda documentação preenchida pelo professor supervisor (formador) e tutores referente ao início e término de cada disciplina, checando a correção da mesma.

(continuação)

14.	Mantenho contato constante e permanente com Chefia do departamento e coordenação do curso, atendendo as solicitações com presteza e sem erros.
15.	Executo rotinas administrativas referentes ao atendimento das demandas de alunos (registro de diploma, transferência de curso, equivalência de créditos e outros), em tempo hábil e sem erros.
16.	Recebo, em tempo hábil, documentações diversas, desde a comprovação dos documentos probatórios da condição de tutor até as planilhas de fechamento de cada disciplina, verificando a correção das mesmas.
17.	Responsabilizo-me pela execução das rotinas de sua alçada, bem como da equipe de coordenação, zelando pelo desempenho competente das mesmas e cumprindo prazos.
18.	Dirimo dúvidas que surjam no trato de questões administrativas, especialmente no que concerne à aplicação de normas do ensino presencial no ensino a distância (equivalência de créditos, transferência de curso, aproveitamento de créditos de Disciplinas do presencial para Cursos a distância e outros pertinentes), evitando dar informações erradas.
19.	Responsabilizo-me pela correta migração de dados e informações do AVA para o SIGRA e vice-versa, quando for o caso, evitando erros.
20.	Atuo em parceria com os gestores (acadêmicos, de tecnologia e outros), no sentido de atender, em tempo hábil, demandas que lhe forem solicitadas.
21.	Posto mensagens diretamente no ambiente virtual de aprendizagem (AVA) nas mais distintas finalidades, desde que com o consentimento prévio ou aval do Gestor Acadêmico e da Equipe de TI, que viabilizará a publicação da mensagem.
22.	Presto atendimento telefônico e fornece informações, sem erro e com rapidez.
23.	Agendo serviços, reserva/compra (hotéis e passagens) e indico acomodações em hotéis e estabelecimentos similares estabelecendo contato direto com os Coordenadores de Polo e Tutores Presenciais, quando necessário, visando facilitar o planejamento da ação.
24.	Controlo documentos e correspondências, estabelecendo rotinas para acompanhamento dos mesmos.
25.	Providencio a cópia (xerox) e despacho de documentos (apostilas, provas e outros) aos polos, em contato com a gestão acadêmica e apoio secretarial/administrativo/logístico e seguindo planejamento/cronograma da coordenação pedagógica e professor supervisor (formador), por disciplina.
26.	Afixo cartazes pela Universidade, quando necessário, identificando os melhores pontos de acesso e visibilidade dos mesmos.
27.	Separo, sem erros, o material de cada disciplina por polo, atentando-se à possível falta de material que pode ocorrer, comunicando, imediatamente, à coordenação de curso.
28.	Demonstro conhecimentos sobre atividades e rotinas referentes à atuação acadêmica, sem erros na execução das tarefas.
29.	Utilizo plataforma moodle quando necessário, com destreza e sem erros.
30.	Utilizo o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) quando necessário, com destreza e sem erros.
31.	Utilizo as ferramentas do Office (como Word e Excel) em meu trabalho, exercendo, de forma ativa, planejamento das ações e rotinas.
32.	Demonstro conhecimento sobre as rotinas típicas da área acadêmica, com vistas ao pronto atendimento das dúvidas de alunos e demais atores sociais envolvidos no Curso.
33.	Preparo documentos e formulários, atentando às normas cultas de redação e de Língua Portuguesa e ao critério de relevância e objetividade, para os alunos, tutores e professores.

(continuação)

34.	Demonstro domínio sobre a escrita, redigindo de acordo com as normas oficiais e normas cultas de redação e de Língua Portuguesa.
35.	Ao receber uma demanda ou solicitação, defino as estratégias ou mecanismos adequados para a sua realização, atentando a fatores relacionados a custo, tempo e prazo.
36.	Elaboro atas de reuniões com exatidão, explicitando, com precisão, o conteúdo das ideias expressadas por cada participante.
37.	Demonstro conhecimentos sobre o funcionamento de sistemas informatizados, aplicando-os de forma planejada e organizada em meu trabalho.
38.	Escrevo e-mails de forma clara e objetiva, transmitindo o que desejo para o destinatário, evitando ruídos ou falhas na comunicação.
39.	Demonstro capacidade de analisar as documentações recebidas, destinando a sua finalidade.
40.	Demonstro conhecimentos sobre todas as normas de funcionamento do Curso, visando responder, prontamente, as dúvidas dos alunos, professores e tutores.
41.	Ajo em conformidade com o regimento e normas gerais da Universidade de Brasília, adequando minhas ações à(s) demanda(s) que lhe for(em) solicitado(as).
42.	Demonstro domínio do Sistema de Informações Acadêmicas de Graduação (SIGRA) ao realizar trabalhos diversos, visando a evitar erros de preenchimento e manipulação de dados neste sistema.
43.	Demonstro conhecimentos sobre softwares e aplicativos diversos, visando maior efetividade no uso das ferramentas utilizadas tanto pela UAB quanto pelo curso em que atuo.
44.	Mantenho a página online do curso atualizada, visando a facilitar a divulgação e a comunicação com alunos, professores e tutores.
45.	Demonstro conhecimentos sobre trâmites administrativos internos, planejando a melhor forma de organizar e executar o trabalho.
46.	Organizo os encontros presenciais, definindo local, data e atividades que irão ser realizadas, providenciando tudo o que for necessário para a sua execução.
47.	Coordeno encontros presenciais, comunicando, em tempo hábil, a todos os atores sociais que irão participar o local, data e as atividades que serão realizadas
48.	Demonstro conhecimentos sobre gestão de pessoas, visando a melhorar o relacionamento interpessoal e o clima social da equipe.
49.	Demonstro conhecimentos sobre contabilidade, para ser capaz de fazer licitações para compras de materiais para o curso.
50.	Demonstro conhecimentos sobre contabilidade, visando gerenciar os recursos do curso.
51.	Demonstro conhecimentos sobre contabilidade, gerenciando o pagamento da bolsa de professores, tutores e coordenadores.
52.	Demonstro conhecimento em pedagogia e educação, com vistas a identificar as necessidades de cada disciplina.
53.	Ofereço apoio logístico ao funcionamento do curso, providenciando o despacho e transporte de toda documentação e material (apostilas de disciplinas, livros, planilhas de controle e outros).
54.	Utilizo ferramentas de comunicação da internet, visando a interagir, de forma efetiva, com os alunos, tutores, professores e coordenadores.
55.	Utilizo ferramentas da internet, com vistas a realizar o trabalho de forma ágil e sem erros.
56.	Delego tarefas entre os funcionários do curso, de acordo com a descrição das funções e conhecimentos e habilidades de cada um, valorizando o desenvolvimento de suas competências.
57.	Alimento os sistemas eletrônicos, como o SIGRA e o AVA, com dados referentes a menções, notas e demais informações pertinentes, com agilidade e precisão.

(continuação)

58.	Cumpro prazos, evitando re-trabalhos ou atrasos, garantindo o desempenho efetivo da tarefa.
59.	Demonstro conhecimentos sobre o trâmite de processos administrativos, elencando meios adequados para a sua ação.
60.	Demonstro capacidade de alinhar a experiência profissional anterior ao planejar o desempenho das tarefas da função, agindo com rapidez e sem erros.
61.	Listo quais tarefas são de minha competência e quais são da competência dos outros gestores e da coordenação, informando corretamente, aos responsáveis, as demandas que não são de minha alçada.
<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	
62.	Conheço, plenamente, as regras e normas do curso, de modo a não dar informações aos alunos, tutores e professores que estejam desalinhadas com o projeto pedagógico do curso.
63.	Relaciono-me socialmente, com diplomacia e educação, com alunos, professores e tutores ou outros atores sociais envolvidos com o curso.
64.	Demonstro capacidade de organização do trabalho em tempo hábil à sua consecução.
65.	Demonstro capacidade de atender com presteza às demandas oriundas dos distintos atores sociais (alunos, professores e coordenadores).
66.	Demonstro capacidade de agir com profissionalismo e postura ética no exercício das minhas atribuições.
67.	Demonstro capacidade de argumentar, repassando, de forma clara, as informações que os alunos, professores e tutores necessitam.
68.	Demonstro capacidade de agir com educação, independente da situação, facilitando o diálogo.
69.	Detecto os ruídos na comunicação e os amenizo, independente do canal utilizado (se e-mail ou telefone, por exemplo).
70.	Demonstro humildade para assumir quando não sei responder uma dúvida e procuro a resposta o mais rapidamente possível.
71.	Capacidade de manejo de estresse (controlo-me em situações difíceis e estressantes).
72.	Capacidade de trabalhar em equipe (interajo e coopero com os membros da equipe).
73.	Capacidade de agir com dinamismo (sou ativo e ágil, despendendo energia na realização das tarefas).
74.	Capacidade de agir com versatilidade (ajusto-me a novas situações, adaptando-me a várias circunstâncias).
75.	Capacidade de trabalhar sob pressão (utilizo estratégias para adaptar-me frente a situações adversas).
76.	Capacidade de agir com criatividade e inovação (demonstro originalidade inventiva; sou capaz de buscar soluções em outras fontes).
77.	Capacidade de agir com assertividade (apresento argumentos de forma convincente, expressando-me de maneira enfática).
78.	Capacidade de atenção concentrada (mantenho a atenção focada somente na tarefa que estou realizando, não permitindo que algo externo interfira).
79.	Capacidade de agir com responsabilidade (ajo segundo a conduta profissional esperada, cumprindo prazos, obrigações, normas e regulamentos).
80.	Capacidade de organização (antevejo, planejo e ordeno atividades; utilizo, de forma adequada, o tempo e o espaço, priorizando ações e recursos materiais, financeiros, humanos, dentre outros).
81.	Capacidade de agir com empatia (coloco-me no lugar do outro, compreendendo seus sentimentos, percepções e crenças).
82.	Demonstro comprometimento com o que faz para fazer bem feito.

(conclusão)

83.	Capacidade de manter-se motivado (sou capaz de encontrar forças em mim mesmo e entusiasmo mesmo diante dos desafios; sou capaz de encontrar um motivo para recomeçar mesmo diante de um fracasso).
84.	Capacidade de agir com inteligência emocional (utilizo as emoções e sentimentos de maneira eficiente na resolução de novos problemas e na determinação de padrões de comportamento; tenho controle intencional das emoções quando em situações adversas ou conflitantes).
85.	Capacidade de agir com persistência, demonstrando interesse e comprometimento com o trabalho (demonstro entusiasmo e determinação; cumpro a tarefa, mesmo diante de dificuldades e contrariedades).
86.	Capacidade de manter bom relacionamento interpessoal (sou sociável, ajo com tato, ou seja, com habilidade e cautela no relacionamento com as pessoas).
87.	Capacidade de resolução de problemas (resolvo problemas, tomando como referência a análise da situação).
88.	Capacidade de agir com civilidade, sendo polido e cortês ao desempenhar minhas atribuições, tratando o outro com educação e respeito.
89.	Capacidade de agir com flexibilidade (aceito sugestões e críticas; ajusto-me, de forma apropriada, a novos fatos, conceitos ou situações).
90.	Capacidade de agir com objetividade (sou direto e preciso sem ser prolixo).
91.	Capacidade de agir proativamente (antevejo situações, buscando soluções para problemas ou conflitos).
92.	Capacidade de análise e síntese (examino uma situação, fato ou problema, demonstrando capacidade de interpretação e processamento de grande volume de informações, hierarquizando-as e concatenando-as).
93.	Capacidade de comunicação (expresso ideias com clareza e boa dicção, de forma concisa e objetiva e sem ser prolixo, mantendo um discurso com início, meio e fim).
94.	Capacidade de planejamento (planejo ações com base nos objetivos definidos, nos recursos disponíveis e na experiência, estabelecendo prioridades).
95.	Capacidade de tomada de decisão (peso prós e contras e sou capaz de tomar decisões com segurança e convicção).
96.	Capacidade de agir com disciplina (submeto e cumpro leis, normas e regulamentos que regem meu trabalho).
97.	Capacidade de agir com iniciativa (proponho soluções e/ou ajo imediatamente e com eficiência perante uma situação).
98.	Capacidade de agir com rapidez de raciocínio.
99.	Capacidade de resistência à frustração (sou capaz de enfrentar as situações de adversidade).
100.	Capacidade de agir com senso crítico (demonstro comportamentos de questionamento e postura crítica frente a determinada situação ou evento).
101.	Capacidade de persuasão e argumentação (convenço o outro pela via da argumentação lógica).
102.	Capacidade de agir com paciência (ajo com tranquilidade, sabendo aguardar o momento certo para agir e alcançar o objetivo).
103.	Capacidade de agir com bom senso (tomo a decisão mais acertada de acordo com a razão, sabendo diferenciar o que é certo do errado).
104.	Capacidade de discernimento (julgo e ajo de forma clara e racional, sem deixar-me envolver por sentimentos e emoções que comprometam uma ação ou objetivo).
105.	Capacidade de visão sistêmica (tenho compreensão do todo em uma determinada situação, combinando partes coordenadas entre si e formando um conjunto).
106.	Capacidade de ter visão prática (ajo com base na realidade concreta, identificando utilidade prática a partir da análise da situação).

**Quadro 2:** Competências mapeadas durante as entrevistas

**Fonte:** Elaborado pela autora

Ao mapear essas competências o estudo buscou definir as características ideais para grupo de apoio, descrevendo as suas responsabilidades, possibilitando criar um portfólio ou perfil pré-determinado para esses cargos, a fim de mensurar as necessidades de desenvolvimento (AMARO, 2008; BITENCOURT, 2004). Essas competências fizeram parte do Questionário A (Apêndice B) cujos os dados foram analisados a seguir.

## 4.2 Importância das competências

Após mapear as competências seguiu-se as recomendações de Bündchen e Silva (2005) que sugerem “elaborar um questionário de autoavaliação dos atributos das competências individuais genéricas”. O questionário A foi disponibilizado para todos os e-mails disponíveis no site da UAB/CAPES, com o objetivo de atingir a população alvo do trabalho, com as 106 competências mapeadas nas entrevistas e mais 8 perguntas sobre o perfil dos respondentes. Após a aplicação do questionário A, percebeu-se que ele estava muito extenso, optou-se por reduzir o questionário, selecionando as competências que possuíam maior frequência. O fator de corte estabelecido foi de 4,4, selecionando no Quadro 3 as competências que obtiveram frequência igual ou superior a esse valor.

(continua)

Número	Tipo	Descrição
4.	Técnica	Presto, à coordenação de curso, as informações que são solicitadas, com rapidez e presteza.
55.	Técnica	Utilizo ferramentas da internet, com vistas a realizar o trabalho de forma ágil e sem erros.
66.	Comportamental	Demonstro capacidade de agir com profissionalismo e postura ética no exercício das minhas atribuições.
72.	Comportamental	Capacidade de trabalhar em equipe (interajo e coopero com os membros da equipe).
88.	Comportamental	Capacidade de agir com civilidade, sendo polido e cortês ao desempenhar minhas atribuições, tratando o outro com educação e respeito
38.	Técnica	Escrevo e-mails de forma clara e objetiva, transmitindo o que desejo para o destinatário, evitando ruídos ou falhas na comunicação.
39.	Técnica	Demonstro capacidade de analisar as documentações recebidas, destinando a sua finalidade.
65.	Comportamental	Demonstro capacidade de atender com presteza às demandas oriundas dos distintos atores sociais (alunos, professores e coordenadores).

(conclusão)

68.	Comportamental	Demonstro capacidade de agir com educação, independente da situação, facilitando o diálogo.
73.	Comportamental	Capacidade de agir com dinamismo (sou ativo e ágil, despendendo energia na realização das tarefas).
63.	Comportamental	Relaciono-me socialmente, com diplomacia e educação
74.	Comportamental	Capacidade de agir com versatilidade (ajusto-me a novas situações, adaptando-me a várias circunstâncias).
82.	Comportamental	Demonstro comprometimento com o que faz para fazer bem feito.
85.	Comportamental	Capacidade de agir com persistência, demonstrando interesse e comprometimento com o trabalho (demonstro entusiasmo e determinação; cumpro a tarefa, mesmo diante de dificuldades e contrariedades).
96.	Comportamental	Capacidade de agir com disciplina (submeto e cumpro leis, normas e regulamentos que regem meu trabalho).
97.	Comportamental	Capacidade de agir com iniciativa (proponho soluções e/ou ajo imediatamente e com eficiência perante uma situação).
98.	Comportamental	Capacidade de agir com rapidez de raciocínio.
64.	Comportamental	Demonstro capacidade de organização do trabalho em tempo hábil à sua consecução.
70.	Comportamental	Demonstro humildade para assumir quando não sei responder uma dúvida e procuro a resposta o mais rapidamente possível.
76.	Comportamental	Capacidade de agir com criatividade e inovação (demonstro originalidade inventiva; sou capaz de buscar soluções em outras fontes).
79.	Comportamental	Capacidade de agir com responsabilidade (ajo segundo a conduta profissional esperada, cumprindo prazos, obrigações, normas e regulamentos).
86.	Comportamental	Capacidade de manter bom relacionamento interpessoal (sou sociável, ajo com tato, ou seja, com habilidade e cautela no relacionamento com as pessoas).
89.	Comportamental	Capacidade de agir com flexibilidade (aceito sugestões e críticas; ajusto-me, de forma apropriada, a novos fatos, conceitos ou situações).
90.	Comportamental	Capacidade de agir com objetividade (sou direto e preciso sem ser prolixo).
6.	Técnica	Demonstro conhecimentos sobre as atividades e rotinas secretariais, com vistas a otimizar a realização das atividades e processos administrativos.
77.	Comportamental	Capacidade de agir com assertividade (apresento argumentos de forma convincente, expressando-me de maneira enfática).
102.	Comportamental	Capacidade de agir com paciência (ajo com tranquilidade, sabendo aguardar o momento certo para agir e alcançar o objetivo).
103.	Comportamental	Capacidade de agir com bom senso (tomo a decisão mais acertada de acordo com a razão, sabendo diferenciar o que é certo do errado).

**Quadro 3:** Competências com maiores frequências no Questionário 1**Fonte:** Elaborado pela autora

Pode-se analisar que assim como no estudo de Silva, Roglio e Silva (2010), Esteves (2008), Amaro (2008) e Amaral (2009), os respondentes desse trabalho também associaram o bom desempenho no relacionamento interpessoal com efetividade em sua função. Visto que ao analisar o questionário A as competências que obtiveram maior frequência foram as competências comportamentais, aquelas competências ligadas as habilidades e atitudes, mais distais ao cargo (COELHO JÚNIOR *et al.*, 2013). Percebe-se que das 28 competências selecionadas com frequência superior a estipulada, expostas no Quadro 2, apenas 5 são competências técnicas, demonstrando uma valorização dos atributos do indivíduo, frente aos conhecimentos que ele possuem. Esse novo questionário B contém os mesmo 8 itens de descrição do perfil do respondente e as 28 competências selecionadas. Ao final do estudo obteve-se um total de 209 respondentes, permitindo um estudo mais aprofundando.

#### **4.3 Competências em seu grau de importância e domínio e análise das lacunas**

A partir das competências individuais selecionadas para o questionário B foi possível realizar um estudo tendência central (média) e dispersão (coeficiente de variação) dos graus de importância e domínio de cada competência, além de mensurar suas lacunas, comparando o desempenho real com o esperado (COELHO JÚNIOR *et al.*, 2013). Nesse questionário foi possível obter 209 respostas. A Tabela 1 contém a análise descritiva das competências técnicas levantadas.

Neste estudo optou-se por não dividir as competências em conhecimentos, habilidades e atitudes, mas sim em competências técnicas e comportamentais (COELHO JÚNIOR *et al.*, 2013). Escolheu esse método visto que de acordo com a abordagem integradora as três dimensões são interdependentes e complementares, e deve-se analisar seus resultados de acordo com a sua expressão (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Nesta perspectiva as competências técnicas estão relacionadas a saber o quê fazer, porquê fazer e como fazer, e as competências comportamentais ao querer fazer e como fazer (DURAND, 1998 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

**Tabela 1.**  
Análise descritiva das Competências Técnicas

Item	Média		Coeficiente de Variação		GAP
	Importância	Domínio	Importância	Domínio	
01 - Presto, à coordenação de curso, as informações que são solicitadas, com rapidez e presteza.	4,67	4,40	0,13	0,15	2,80
02 - Demonstro conhecimentos sobre as atividades e rotinas secretariais, com vistas a otimizar a realização das atividades e processos administrativos.	4,62	4,45	0,11	0,14	2,54
05 - Utilizo ferramentas da internet, com vistas a realizar o trabalho de forma ágil e sem erros.	4,69	4,50	0,10	0,12	2,35
04 - Demonstro capacidade de analisar as documentações recebidas, destinando a sua finalidade.	4,77	4,64	0,09	0,11	1,72
03 - Escrevo e-mails de forma clara e objetiva, transmitindo o que deseja para o destinatário, evitando ruídos ou falhas na comunicação.	4,73	4,65	0,10	0,11	1,66

Fonte: Elaborado pela autora

**Tabela 2.**  
Análise descritiva das Competências Comportamentais

(continua)

Item	Média		Coeficiente de Variação		GAP
	Importância	Domínio	Importância	Domínio	
16 - Capacidade de agir com assertividade (apresento argumentos de forma convincente, expressando-me de maneira enfática).	4,48	4,37	0,14	0,15	2,82
23 - Capacidade de agir com objetividade (sou direto e preciso sem ser prolixo).	4,55	4,40	0,13	0,14	2,73
27 - Capacidade de agir com paciência (ajo com tranquilidade, sabendo aguardar o momento certo para agir e alcançar o objetivo).	4,60	4,43	0,12	0,14	2,62
14 - Capacidade de agir com versatilidade (ajusto-me a novas situações, adaptando-me a várias circunstâncias).	4,62	4,44	0,12	0,13	2,59
15 - Capacidade de agir com criatividade e inovação (demonstro originalidade inventiva; sou capaz de buscar soluções em outras fontes).	4,57	4,44	0,13	0,14	2,56
26 - Capacidade de agir com rapidez de raciocínio.	4,55	4,44	0,13	0,14	2,55

(continuação)

Item	Média		Coeficiente de Variação		GAP
	Importância	Domínio	Importância	Domínio	
22 - Capacidade de agir com flexibilidade (aceito sugestões e críticas; ajusto-me, de forma apropriada, a novos fatos, conceitos ou situações).	4,68	4,49	0,11	0,13	2,39
25 - Capacidade de agir com iniciativa (proponho soluções e/ou ajo imediatamente e com eficiência perante uma situação).	4,65	4,54	0,11	0,12	2,14
20 - Capacidade de manter bom relacionamento interpessoal (sou sociável, ajo com tato, ou seja, com habilidade e cautela no relacionamento com as pessoas).	4,71	4,56	0,10	0,11	2,07
08 - Demonstro capacidade de atender com presteza às demandas oriundas dos distintos atores sociais (alunos, professores e coordenadores).	4,69	4,56	0,11	0,12	2,06
28 - Capacidade de agir com bom senso (tomo a decisão mais acertada de acordo com a razão, sabendo diferenciar o que é certo do errado).	4,68	4,56	0,11	0,12	2,06
13 - Capacidade de agir com dinamismo (sou ativo e ágil, despendendo energia na realização das tarefas).	4,65	4,57	0,12	0,12	2,0
07 - Demonstro capacidade de organização do trabalho em tempo hábil à sua consecução.	4,70	4,59	0,10	0,11	1,93
12 - Capacidade de trabalhar em equipe (interajo e coopero com os membros da equipe).	4,73	4,60	0,10	0,11	1,89
10 - Demonstro capacidade de agir com educação, independente da situação, facilitando o diálogo.	4,77	4,64	0,09	0,11	1,72
06 - Relaciono-me socialmente, com diplomacia e educação, com alunos, professores e tutores ou outros atores sociais envolvidos com o curso.	4,79	4,65	0,09	0,11	1,68
21 - Capacidade de agir com civilidade, sendo polido e cortês ao desempenhar minhas atribuições, tratando o outro com educação e respeito.	4,73	4,65	0,10	0,11	1,66
19 - Capacidade de agir com persistência, demonstrando interesse e comprometimento com o trabalho (demonstro entusiasmo e determinação; cumpro a tarefa, mesmo diante de dificuldades e contrariedades).	4,74	4,66	0,10	0,11	1,61

(conclusão)

Item	Média		Coeficiente de Variação		GAP
	Importância	Domínio	Importância	Domínio	
24 - Capacidade de agir com disciplina (submeto e cumpro leis, normas e regulamentos que regem meu trabalho).	4,78	4,67	0,09	0,11	1,58
17 - Capacidade de agir com responsabilidade (ajo segundo a conduta profissional esperada, cumprindo prazos, obrigações, normas e regulamentos).	4,79	4,69	0,09	0,10	1,48
11 - Demonstro humildade para assumir quando não sei responder uma dúvida e procuro a resposta o mais rapidamente possível.	4,80	4,71	0,09	0,10	1,39
09 - Demonstro capacidade de agir com profissionalismo e postura ética no exercício das minhas atribuições.	4,82	4,76	0,08	0,09	1,16
18 - Demonstro comprometimento com o que faz para fazer bem feito.	4,86	4,79	0,07	0,08	1,02

**Fonte:** Elaborado pela autora

Quanto às competências estudadas percebe-se que a amplitude da média das respostas foi baixa apesar dos valores médios altos, variando entre 4,40 e 4,77, sendo a escala utilizada de 1 a 5. Pode-se inferir que de acordo com a escala utilizada todas as médias das competências mapeadas estão distribuídas entre competência necessária à competência imprescindível e as médias das respostas sobre domínio variaram entre possui a competência a possui excelência na competência.

A competência técnica que apresentou maior importância foi a referente analisar documentação recebida, destinando a sua finalidade (nº 4). Percebe-se que esse item que é fundamental para o trabalho dos cargos estudados. Já a competência técnica que apresenta menor importância para o trabalho é a relativa à demonstração dos conhecimentos sobre as atividades e rotinas secretariais, com vistas a otimizar a realização das atividades e processos administrativos (nº 2). Porém, apesar de possuir a menor média de importância, o valor foi alto o qual indica que a competência é necessária para o sucesso organizacional. Verifica-se que em relação às competências comportamentais a nº 18 apresentou maior média tanto em importância quanto em domínio e a competência nº 16 apresentou a menor importância e domínio. Pressupõe que os respondentes atribuíram maior relevância

a demonstração de comprometimento com o que faz para fazer bem feito e menor relevância a capacidade de agir com assertividade.

Para se analisar o grau de homogeneidade nas respostas foi utilizado o coeficiente de variação. Optou-se por utilizar esse método, já que ele indica a dispersão em termos relativos, eliminando a diferença entre escalas. O cálculo da medida de dispersão indica que os respondentes do estudo possuem opiniões homogêneas quanto à importância e domínio dos itens mensurados, visto que as competências mapeadas apresentam baixo coeficiente de variação, indicando consenso nas respostas. O item que apresentou maior dissenso, próximo a 0,15, demonstrando que a opinião mais controversas foi o item nº 1 relativo ao domínio da competência de repassar as informações solicitadas a coordenação de curso com rapidez e presteza, o mesmo item que apresentou menor domínio. Isto indica que as opiniões mais divergentes são em relação a transferência de informações para o coordenador. Já o item que apresentou menor coeficiente de variação (0,07) foi o relativo à importância nº 18. Item que diz respeito a importância de demonstrar comprometimento e capacidade de agir com profissionalismo.

No início do trabalho foram levantadas 2 hipóteses com o objetivo de analisar alguns fatores críticos para este trabalho. Na hipótese 1 deseja-se mensurar se as competências relativas à capacidade de organização e planejamento fazem parte das competências necessárias para se exercer um cargo no apoio administrativo na UAB. Pelos dados obtidos, competência nº 07, avalia-se que as médias foram altas indicando uma lacuna pequena, inferior a 2. Os estudos de Reis (2011) e Amaral (2009) também mensuraram esse tipo de comportamento, o primeiro indicou que ela é imprescindível para a Empresa e que necessita de investimentos. Já o segundo apresentou a visão da Organização e dos funcionários. Na visão da Empresa a dimensão ligada a planejamento e organização é a dimensão que menos influência nos resultados, porém para os funcionários o desenvolvimento desta dimensão gera melhorias nos resultados obtidos.

A hipótese número 2 tinha o objetivo de analisar se o domínio da habilidade para lidar com o público interno e externo é imprescindível à execução das atividades necessárias a sua função. Esse item está relacionado às competências nº 6, relaciono-me socialmente, com diplomacia e educação, com alunos, professores e tutores ou outros atores sociais envolvidos com o curso, e a nº 8, demonstro

capacidade de atender com presteza às demandas oriundas dos distintos atores sociais (alunos, professores e coordenadores). As duas competências apresentam médias altas e coeficientes de variação pequeno. Porém o item nº 6 possui a lacuna menor (1,68), visto que a amplitude entre a importância e o domínio desse item é menor do que o item nº 8 (2,06). Com isto percebe-se que as relações interpessoais são valorizadas nesse diagnóstico, assim com nos estudos de Reis (2011) e Bitencourt (2004), Benevides, Santos e Dultra (2009).

Com a análise da média e do coeficiente de variação, pode-se perceber que não houve dispersão significativa nas respostas, indicando um consenso entre os respondentes quando ao grau de importância e domínio das competências mapeadas para o alcance da estratégia da organização. A partir desses resultados já é possível inferir, preliminarmente, que o estudo indica pouca necessidade de capacitação, visto que foram atribuídas notas altas tanto a importância da competência quanto ao domínio e houve homogeneidade nas respostas. Isso pode ser exemplificado com a menor importância possui a média de 4,48 e domínio de 4,37, e o maior dissenso foi de 0,15. Porém, é importante realizar o cálculo do *gap* a partir das necessidades de capacitação para reforçar as inferências realizadas.

Observa-se que nesta amostra há lacunas numericamente positivas, porém pequenas, provavelmente, devido ao fato de que a maior parte dos itens observados refere-se a atitudes dos entrevistados. Isso se deve ao fato de ao reduzir o questionário A optou-se por selecionar as competências mais importantes para a Organização. Isso pode ter ocasionado o viés da autoavaliação, na qual os respondentes utilizam mecanismos de defesa como, por exemplo, valorizam seu domínio sobre as competências que julgam importante para a Empresa (CASTRO; BORGES-ANDRADE, 2004). Já que eles tendem a valorizar as percepções que são socialmente desejáveis (BRANDÃO, 2012), assim como no estudo de Castro e Borges Andrade (2004). No trabalho de Reis (2011) os respondentes não indicaram necessidade de treinamento para os itens referentes a dimensão responsável pela predisposição para realizar determinada tarefa, a qual está associada aos sentimentos e interações sociais. É possível observar que mesmo que as competências ligadas as habilidades e as atitudes tenham sido os itens com maior importância para realizar as tarefas propostas, os pesquisados possuem um alto domínio desta dimensão. Assim, pode-se ressaltar que nem sempre as

competências avaliadas como as mais importantes são as que mais necessitam de treinamento, visto que os funcionários podem possuir um alto domínio sobre ela, enfatizando a necessidade de se calcular o *gap* (CASTRO; BORGES-ANDRADE, 2004).

A seguir, para analisar o *gap* das competências utilizou-se o modelo de necessidade de capacitação do Borges-Andrade e Lima (1983) com alterações realizadas por Brandão (2012), relacionando o domínio do funcionário sobre a competência e a importância atribuída por ele. Este modelo foi escolhido, visto que a necessidade de capacitação está diretamente relacionada a carência de competências, mostrando assim onde existe essa lacuna há necessidade de se capacitar para melhorar o desempenho expresso (BRANDÃO, 2012). Segundo Sousa (2011) e Brandão e Guimarães (2001), lacuna entre o desempenho esperado e o desejado permite o reconhecimento de quais as competências precisam ser desenvolvidas para que seja possível alinhar os sistemas de gestão de pessoas com a estratégia da empresa, por meio de ações de recrutamento, seleção, treinamento e gestão da carreira para capturar e desenvolver as competências necessárias. Barbosa, Ferraz e Lopes (2002) reforçam que esse alinhamento não visa somente a melhorar as práticas de gestão de pessoal, mas visam principalmente melhorar o desempenho e o alcance dos resultados organizacionais.

Este estudo resultou em *gaps* positivos para todas as áreas, porém o grau de necessidade indicou valores pequenos, variando entre 1,02 e 2,82. Nesta escala para indicar necessidade mediana de capacitação é necessário que o valor seja superior a 5. Logo, de acordo com a média, coeficiente de variação e *gap* calculado, as competências mapeadas ao final do estudo são importantes para a organização e os respondentes possuem um alto domínio em todas as competências, indicando uma lacuna pequena. Entretanto, vale ressaltar que no estudo foi realizado apenas uma autoavaliação dos funcionários do grupo de apoio da UAB. Logo, foi identificada, apenas, a visão dos colaboradores referentes aos fatores estudados. Caso o estudo tivesse acesso aos dados da empresa poderia haver diferenças entre os graus atribuídos a cada importância e ao domínio do respondente sobre esta (BÜNDCHEN; SILVA, 2005).

Contudo a maior necessidade de capacitação diz respeito a competência nº 16, capacidade de agir com assertividade, com grau de 2,82, a mesma competência que

apresentou as menores médias de importância e domínio. Esta análise indica que são necessárias ações da Empresa e de seus profissionais, para desenvolver esta competência. Já a competência nº 18, semelhante a nº 16, apresentou o menor *gap*, grau 1,02, porém exibiu a maior importância e domínio e sua importância e domínio apresentam os menores coeficientes de variação, logo esta é a competência mais desenvolvida da Organização. Estes resultados confirmam o exposto anteriormente, indicando que os resultados das médias estão de consenso com as lacunas identificadas.

Pode-se inferir que assim como nos estudos de Amaral (2009), Galvão, Silva e Silva (2012), Esteves (2008) e Almeida (2008) os baixos *gaps* coletados são fruto de experiência e conhecimentos adquiridos nas práticas da Organização. Visto que a maior parte dos funcionários possuem 4 anos ou mais de casa e já terem atuado na educação presencial.

Após essas análises buscou-se correlacionar as variáveis estudadas no projeto correlacionando dados demográficos, profissionais e as competências individuais aplicadas no contexto de trabalho.

#### **4.4 Análises correlacionais**

As correlações foram calculadas por meio do *rho de Spearman*, em virtude dos dados serem não paramétricos e do estudo possuir dados ordinais. Foi utilizado neste estudo apenas correlações que possuíam coeficiente de correlação com significância estatística menor ou igual a 0,05. A classificação da força de associação seguiu as regras práticas de Hair *et al.* (2005, p. 312), as quais indicam que uma variável pode ser dividida em 5 intervalos:

- 0,01 a 0,2 – leve;
- 0,21 a 0,4 – pequena;
- 0,41 a 0,7 – moderada;
- 0,71 a 0,9 – alta;
- 0,91 a 1,0 – forte;

**Tabela 3.**  
Análise das Correlações

Item			Valor	Força de associação
1	Sexo	Faixa etária	- 0,195**	Leve
2	Sexo	Tempo de trabalho no apoio de curso à distância	- 0,145*	Leve
3	Faixa etária	Tempo de trabalho no apoio do curso a distância	+ 0,291**	Pequena
4	Faixa etária	Teve algum tipo de treinamento para atuar no apoio do curso a distância	- 0,157*	Leve
5	Cargo: Coordenação	Faixa etária	- 0,291**	Pequena
6	Cargo: Coordenação	Tempo de trabalho no apoio do curso a distância	- 0,348**	Pequena
7	Cargo: Coordenação	Teve algum tipo de treinamento para atuar no apoio do curso a distância	+ 0,406**	Moderado
8	Cargo: Secretaria	Faixa etária	+ 0,229**	Pequena
9	Cargo: Secretaria	Tempo de trabalho no apoio do curso a distância	+ 0,287**	Pequena
10	Cargo: Secretaria	Teve algum tipo de treinamento para atuar no apoio do curso a distância	- 0,362**	Pequena
11	Acredita no aprendizado do aluno na modalidade a distância	Teve algum tipo de treinamento para atuar no apoio do curso a distância	+ 0,18**	Leve
12	Domínio das Competências	Teve algum tipo de treinamento para atuar no apoio do curso a distância	- 0,191**	Leve
13	Tempo de trabalho no apoio do curso a distância	Teve algum tipo de treinamento para atuar no apoio do curso a distância	- 0,354**	Pequena
14	Importância das Competências	Domínio das Competências	+ 0,736**	Alta

\*\* Correlação é significativa em até 0,01

\* Correlação é significativa em até 0,05

**Fonte:** Elaborado pela autora

Na Tabela 3 foram apresentados os dados após a análise correlacional. O resultado da análise fatorial para competências foi apenas um fator para importância e outro para domínio, indicando unidimensionalidade. Visto que conforme os autores (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), as competências se expressam de forma interdependentes e complementares, influenciando-se mutuamente. Ao tratar os dados referentes aos cargos, optou-se por lidar com o cargo secretaria e coordenação em separados, visto que possuem o maior número de respondentes. Está segregação tinha como objetivo buscar traçar

um perfil do cargo, porém após as análises os resultados gerados as relações referentes aos cargos não apresentaram resultados teóricos significantes para a pesquisa. Deste modo esses resultados apontam que as competências mapeadas foram genéricas a todos os cargos de apoio da UAB. Esta semelhança entre as competências quando mapeadas para cargos diferentes, também foi observada no estudo de Sant'Anna (2008). Para o autor está homogeneidade é preocupante, visto que as atribuições devem estar alinhadas com o cargo estudado, já cada função possui suas atividades específicas.

As correlações de 1 a 10 apresentaram significância estatística, porém as relações teóricas não são significativas para o estudo, descartando as análises. Visto que as correlações encontradas não fazem sentido interpretativo frente às relações teóricas hipotetizadas. Nesses itens observou-se que as correlações 1, 2 e 4 são inversas e possuem uma força de associação leve, já as correlações 5, 6 e 10 também são inversas, mas apresentam uma associação melhor, denominada por Hair *et al.* (2005) como pequena. As correlações 3, 8 e 9 apresentaram associação pequena, porém são positivas, indicando que variam no mesmo sentido. A única correlação que possuiu força de associação moderada foi a número 7, que correlacionou positivamente o cargo coordenação com treinamentos para atuar no ensino a distância, porém não se obteve significado teórico nesta relação.

As correlações 11 a 14 apresentaram significado teórico, as quais possibilitam inferir relações entre os itens analisados. O item 11 indica uma correlação positiva leve, com grau de dependência de 0,18 entre os indivíduos que receberam treinamento para atuar como apoio e suporte no curso a distância com os que acreditam que o aluno da modalidade a distância realmente aprende. Assim, pode-se inferir que as pessoas que receberam treinamentos para atuar em seus cargos acreditam no aprendizado do aluno. Vale ressaltar que apenas dois respondentes não acreditam no aprendizado dos alunos nesta modalidade.

Um resultado interessante que foi inferido no item 12 e que merece ser ressaltado é a não relação significativa entre o domínio da competência e o treinamento recebido para atuar na educação a distância. Visto que esta correlação além de possuir força de associação leve, possui sinal negativo, indicando que o domínio da competência está inversamente relacionado ao treinamento. Pode estimar que os treinamentos recebidos não foram efetivos para a melhoria no desempenho de suas atividades, ou

que não há necessidade de treinamentos, visto que os respondentes já possuem domínio das competências mapeadas. Esta última visão pode-se ser confirmada ao analisar as pequenas lacunas de necessidade de capacitação levantadas na análise descritiva. E, ainda, pode-se relacionar o resultado encontrado com a literatura empírica analisada, na qual segundo os autores Almeida (2008), Esteves (2008), Amaral (2009) e Galvão, Silva e Silva (2012), as empresas ou seus funcionários valorizam a transferência de conhecimento durante a execução das tarefas em seu ambiente de trabalho.

Apesar da força de relação ser pequena, no item 13 houve uma relação negativa que indica que pessoas com menos tempo de trabalho nos cursos à distância recebem mais treinamentos ou preparo para atuar como apoio e suporte no curso a distância do que os funcionários com mais tempo atuando nessas funções. Percebe-se, assim, que a Organização busca capacitar os novos funcionários, partindo do pressuposto que os colaboradores com mais tempo na sua função possuem mais conhecimentos do que os entrantes.

Neste estudo a único item que apresentou força de relação alta, foi o item número 14, que correlacionou positivamente a importância e o domínio das competências mapeadas. Validando, assim, este estudo, visto que esta relação demonstra que os respondentes acreditam que nas competências indicadas como importantes para a Empresa há a necessidade de se possuir um alto domínio, para gerar valor para a Organização e seus colaboradores (ALMEIDA, 2010; FLEURY, FLEURY, 2001b).

No próximo capítulo serão apresentadas as conclusões deste estudo.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve como objetivo diagnosticar as competências dos profissionais do grupo de apoio administrativo dos cursos à distância da Universidade Aberta do Brasil. Acredita-se que esse objetivo foi plenamente atingido, uma vez que foram diagnosticadas as competências profissionais técnicas e comportamentais comum aos cargos de secretaria, coordenação e pedagógico.

Para realizar esse diagnóstico primeiramente foi realizado um mapeamento das competências profissionais dos três cargos de apoio da UAB. A partir disso foi possível mensurar as lacunas, confrontando a percepção dos respondentes sobre a relevância e o domínio da competência, por meio da identificação da necessidade de capacitação. Ao final desta etapa foi possível identificar quais as competências a Organização possui e quais ela necessita desenvolver.

Com relação aos resultados, pôde-se observar que houve um consonância entre os entrevistados quanto aos conhecimentos necessários para se exercer o cargo. Eles valorizaram os conhecimentos de rotina administrativa, noções de secretaria, de informática, de gestão acadêmica e de gestão de pessoal. Os entrevistados também ressaltaram as semelhanças entre o curso presencial e a distância, alegando que a experiência no primeiro, favoreceu o trabalho no segundo.

Os resultados deste estudo está com consonância com os estudos empíricos da área, visto que houve uma valorização das habilidades e atitudes frente aos conhecimentos. As características mais valorizadas foram: diplomacia, gerenciamento de trabalho e tempo, disciplina, relacionamento interpessoal. Porém os resultados indicaram pequenas lacunas de competência, com todas as médias das respostas altas, tanto para importância quanto para domínio. É possível observar que ao analisar as competências relevantes para a Organização os respondentes indicam que as competências comportamentais são as mais valorizadas e necessárias para se obter um bom desempenho. Porém ao se mensurar as lacunas de necessidade de capacitação, eles indicam que possuem domínio do querer fazer.

Pode-se inferir que as baixas lacunas coletados são fruto de experiência e conhecimentos adquiridos nas práticas da Organização, visto que a maior parte dos

funcionários possuem 4 anos ou mais de casa. E, também, pelo fato da maioria dos entrevistados já terem atuado na educação presencial e terem recebido treinamento para exercer seu cargo. Quanto aos treinamentos, a análise indicou uma relação inversa entre domínio e treinamento. Pode-se inferir que os treinamentos não estavam alinhados com as necessidades da empresa ou que os funcionários valorizam a transferência informal de conhecimento, durante a execução das tarefas.

Embasaado nos dados apresentados acima e nas correlações realizadas, pode-se afirmar que o terceiro objetivo específico do estudo foi alcançado. Visto que a correlação que apresentou maior força de associação, foi a que relacionou a importância das competências mapeadas com o domínio, a qual demonstra há a necessidade de se possuir alto domínio nas competências identificadas como relevantes para Organização. Foi possível relacionar, também, treinamento com credenciais na eficácia da EAD, domínio das competências com treinamento e tempo de trabalho com treinamento. Durante a análise correlacional percebeu-se, também, que as competências profissionais mapeadas são genéricas para os três cargos estudados. Em virtude de que as correlações que envolvia os cargos estudados apresentaram significância, porém não fazem sentido interpretativo frente às relações teóricas hipotetizadas. Indo contra o segundo objetivo específico deste estudo que buscava analisar a importância das competências identificadas de acordo com o cargo exercido. Esta homogeneidade é preocupante, visto que cada cargo possui suas atividades específicas. Por fim, mesmo que o segundo objetivo específico não tenha sido atingido, observa-se que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado, visto que foi realizado o diagnóstico das competências profissionais da Organização, o qual indicou lacunas pequenas. Nesse diagnóstico, também, foi possível identificar o domínio do grupo de apoio sobre as competências necessárias para exercer sua função, atingindo o primeiro objetivo específico.

Além disso, vale ressaltar que o estudo confirmou as duas hipóteses em que se baseou. Elas tratavam de competências relativas à capacidade de organização e planejamento fazem parte das competências necessárias para se exercer um cargo no apoio administrativo na UAB e o domínio da habilidade para lidar com o público interno e externo é imprescindível à execução das atividades necessárias a sua função. Essas duas hipóteses foram validadas, visto que os itens ligados a essas competências apresentaram pequenas lacunas. Além disso, durante as entrevistas

foram destacado, pelos respondentes, os CHA'S ligados a organização, planejamento, relacionamentos e diplomacia.

Alguns aspectos limitaram o desenvolvimento do estudo. Não foi validado estatisticamente os instrumentos elaborados por causa do tempo disponível para executar este trabalho e do baixo número de respostas frente ao elevado número de questões. O tempo disponível também foi um entrave durante as entrevistas, visto que os entrevistados podiam disponibilizar pouco tempo para participar do estudo, já que o instrumento foi aplicado durante o horário de trabalho. Outro entrave encontrado foi referente aos dados disponíveis sobre a Organização em seus meios de divulgação oficiais estão desatualizados, não permitindo assim o levantamento da população pesquisada.

Outro fator limitante no estudo foi a utilização apenas de autoavaliação. A literatura indica a necessidade de se utilizar avaliações por múltiplas fontes, a fim de aumentar a precisão do diagnóstico. Visto que as avaliações podem variar dependendo da visão de quem a julga. Para diminuir esse viés pode, também, buscar junto a empresa documentos internos sobre as competências necessárias para ela e documentos referentes ao desempenho dos seus colaboradores. No entanto, este estudo não teve acesso a esse tipo de documentação. Não foi possível também, obter neste estudo a representação proporcional entre os Estados brasileiros e entre os cargos analisados. Visto que os questionários foram aplicados em uma plataforma online e disponibilizado para todo o país, não permitindo o controle dos respondentes.

Apesar das limitações expostas, foi possível alcançar os objetivos do estudo e como agenda de pesquisa sugere-se para estudos futuros que busquem contornar as limitações impostas pelo tempo e submetam a validação psicométrica as competências mapeadas. Quanto a forma de avaliação indica-se que seja utilizada avaliação por múltiplas fontes, para que seja possível observar outros atores sociais envolvidos. Sugere-se também, que sejam realizados estudos semelhantes em outras organizações de ensino presencial e à distância. Apesar dos inúmeros estudos sobre competências em Organização de ensino, por causa da facilidade dos autores, não foi localizado na literatura brasileira, estudos sobre grupo de apoio a educação a distância. Assim, este estudo buscou complementar outros estudos na área.

Pode-se apontar, também a necessidade, se possível, de realizar outra forma de seleção de competências entre o questionário A e B, visto que para fins deste estudo optou-se por selecionar apenas as competências com maior frequência no primeiro questionário. Esta seleção pode ter alterado os valores encontrados nas lacunas do segundo questionário, já que a maioria das competências levantadas estavam ligadas à dimensão comportamental. Na literatura empírica analisada percebe-se que os respondentes, normalmente, valorizam mais esse tipo de competência, sendo que eles acreditam que as competências técnicas podem ser desenvolvidas durante a execução das tarefas. Outro fator que pode ter influenciado esta valorização das competências comportamentais foi o fato de que ao se realizar esta redução, levantou-se as competências que obtiveram maior frequência. Ao realizar esse método, valorizou-se as competências comuns a todos os cargos, visto que as competências técnicas são ligadas diretamente ao cargo, apresentando valores mais baixos, já que a amostra era mista.

Em síntese, este estudo buscou contribuir de forma acadêmica com uma revisão teórica e metodológica da variável estudada, além de identificar lacunas e sugerir estudos futuros. Almejou, também, contribuir com o desenvolvimento da Organização e de seus funcionários, o qual poderá auxiliar as ações futuras de desenvolvimento e capacitação de seus colaboradores.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de Recursos Humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 08, n. 4, out./dez., 2001.

ALMEIDA, T. R. **Mapeamento de competências em profissionais de um hotel do Distrito Federal**. Originalmente apresentada como monografia de especialização, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

ALMEIDA, T. T. **Análise de perfis profissionais baseada em competências no Tribunal de Contas da União**. Originalmente apresentada como monografia de graduação. Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

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

AMARO, R. A. Da qualificação à competência: deslocamento conceitual e individualização do trabalhador. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n.7, nov./dez., 2008.

BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. M.; LOPES, D. P. T. Competências nas Organizações: O Discurso e a Prática na Gestão de Pessoas. In: **Anais do 26º ENANPAD**. Salvador: ANPAD, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 2009.

BELLONI, M. L. **Educação a Distância**. Campinas: Autores Associados, 1999.

BENETTI, K.C.; GIRARDI, D.M.; DALMAU, M.B.L.; MELO P.A.; PARRINO, M.C. Avaliação de Desempenho por Competências: A Realidade do CODT - Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p.179-198, 2007.

BENEVIDES, T. N.; SANTOS, J. N.; DULTRA, M. P. M. As competências profissionais mais requeridas no cenário das organizações baianas e suas relações com o construto modernidade organizacional. **Revista de Administração Faces Journal**, Universidade, FUMEC, v. 8, n. 4, p. 51-78, out./dez., 2009.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**. Originalmente apresentada como tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição o da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 44, n. 1, 2004.

BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, S. M. V. Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise do papel ocupacional. **Tecnologia Educacional**, v. 7, n. 54, p. 6-22, 1983.

BORGES-ANDRADE, J.E.; COELHO JUNIOR, F.A.; QUEIROGA, F. Pesquisa sobre micro comportamento organizacional no Brasil: o estado da arte. In: **Anais do II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Brasília, 2006.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, H. P. Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. **Revista Gestão.Org**. v. 6, n. 3, p. 321-342, 2008.

BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 12, n. 2, p. 149-158, 2007.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun., 2005.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P.; FREITAS, I. A. Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: a percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil. **R. Adm.**, São Paulo, v.43, n.3, p.224-237, jul./ set., 2008.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

BRANDÃO, H. P; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, H. P; ZIMMER, M. V.; PEREIRA, C. G.; COSTA, H. V.; CARBONE, P. P.; ALMADA, V. F. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-98, set./out., 2008.

BRASIL, Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 01 out. 2012.

BRASIL. Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005. Regulamenta o art. 80 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <<http://uab.capes.gov.br>> Acesso em: 15 ago. 2012.

BRASIL. Decreto no 5.800, de 8 de junho de 2006. Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB. Disponível em: <<http://uab.capes.gov.br>> Acesso em: 15 ago. 2012.

BRASIL. Resolução CD/FNDE nº 26, de 5 de junho de 2009. Estabelece orientações e diretrizes para o pagamento de bolsas de estudo e de pesquisa a participantes da preparação e execução dos cursos dos programas de formação superior, inicial e continuada no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), vinculado à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), a serem pagas pelo FNDE a partir do exercício de 2009. Disponível em: <<http://uab.capes.gov.br>> Acesso em: 01 out. 2012.

BRASIL. Resolução FNDE/CD nº 44, DE 29 de dezembro de 2006. Estabelece orientações e diretrizes para a concessão de bolsas de estudo e de pesquisa a participantes dos cursos e programas de formação superior, no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil, vinculado ao Ministério da Educação, a ser executado pelo FNDE no exercício de 2006. Disponível em: <<http://www.uab.capes.gov.br>> Acesso em: 15 ago. 2012.

BRUNO-FARIA, M.F.; BRANDÃO, H.P. Competências relevantes a profissionais de área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n.3, p. 35-56, jul./set., 2003.

BÜNDCHEN, E.; SILVA, A.B. Proposta de um plano de desenvolvimento de competências individuais genéricas alinhado à estratégia da empresarial. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v. 7, n.13, p. 1-24, jan./jul., 2005.

CAPES/UAB. Disponível em: <<http://uab.capes.gov.br/>> Acesso em: 10 set. 2012.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B.; VILHENA, R. M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CASTRO, P. M. R.; BORGES-ANDRADE, J. E. B. Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. **R. Adm.**, São Paulo, v.39, n.1, p. 96-108, jan./mar. 2004.

CERVO, A. L. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, cap. 5, 1996.

COELHO JÚNIOR, F. A.; FAIAD, C.; BORGES, J. P. F.; ROCHA, N. F. Mapeamento de Competências Profissionais de Tutores de Cursos Ofertados Totalmente na Modalidade a Distância. **Revista de Estudos e Pesquisas em Psicologia**, UERJ, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, 2013.

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

ESTEVES, L. R. L. **Competências individuais e coletivas necessárias ao trabalho em equipe**. Originalmente apresentada como monografia de especialização, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

- FAIAD, C.; COELHO JÚNIOR, F. A.; CAETANO, P. F.; ALBUQUERQUE, A. S. Análise Profissiográfica e Mapeamento de competências nas Instituições de Segurança Pública. **Psicologia: Ciência e profissão**, v. 32, n. 2, p. 388-403, 2012.
- FILENGA, D.; MOURA, V. F.; RAMA, A. L. F. Gestão por Competências: Análise Metodológica e Proposição de um Instrumento para Gestão de Pessoas. In: **Anais do 34º ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial, p. 183-196., 2001a.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001b.
- FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. In: **Anais do 29º ENANPAD**. Brasília: ANPAD, 2005.
- GALVÃO, V. B. A.; SILVA, A. B.; SILVA, W. R. O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 1, p.131-147, 2012.
- GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do Curso de Administração de Empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 23, p. 157-191, jan./abr., 2009.
- GONÇALVES, W. R. **Educação a distância no contexto do Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB**. Originalmente apresentada como monografia de especialização, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.
- GUIMARÃES, T.A; BRUNO-FARIA, M.F; BRANDÃO, H.P. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: BORGES-ANDRADE, J.E; ABBAD, G.S; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações do trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre, Artmed, 2006.
- HAIR JÚNIOR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ISIDRO-FILHO, A. **Mecanismos e cultura de aprendizagem em organizações: análise de suas relações com liderança em uma organização financeira**. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.
- KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S.; LUZ, T. R. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 44, Edição Especial Minas Gerais, 2004.
- MAGALHÃES, M. L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estudos de Psicologia**, v. 6, n. 1, p. 33-50, 2001.

MOURA, M. C. C.; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia e desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista de Administração Eletrônica**, São Paulo, v. 5, n. 1, jan./jun., 2006.

NUNES, S. C.; BARBOSA, A. C. Q. Formação baseada em competências? Um estudo em cursos de graduação em administração. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, p. 28-52, set./out., 2009.

PAIVA, K. C. M.; LAGE, F. P.; SANTOS, S. N.; SILVA, C. R. V. Competências profissionais e interdisciplinaridade no Direito: percepções de discentes de uma faculdade particular mineira. **Educação e Pesquisa**. São Paulo, v. 37, n. 2, p. 355-373, mai./ago., 2011.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, abr./jun., 2008.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, abr./jun., 2008.

PASQUALI, L. **Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação**. 3.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

QUEL, L. F. Alinhamento de competências em instituições de ensino superior: um estudo de caso na rede privada. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 15, n. especial, p. 63-74, 2008.

REIS, C. F. P.. **Competências profissionais e desempenho no trabalho: estudo de caso em uma organização pública federal**. Originalmente apresentada como monografia de graduação, Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

RUAS, R. L.; FERNANDES, B. H. R.; FERRAN, J. E. M., SILVA, F. M., Gestão por Competências: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no Brasil no período 2000 a 2008. In: **Anais do 34º ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J. S.; BECKER, G. V.; DIAS, G. B. O Conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: **Anais do 29º ENANPAD**. Brasília: ANPAD, 2005.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw Hill, 3ª ed., 2006.

SANT'ANNA, A. S. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? **Revista de Administração Eletrônica**, v. 7, n. 1, jan./jun., 2008.

SEED. **Referenciais de qualidade para educação superior a distância**. Brasília, ago., 2007. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br>> Acesso em: 02 de outubro de 2012.

SEGENREICH, S. C. D. Desafios da educação à distância ao sistema de educação superior: novas reflexões sobre o papel da avaliação. **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 161-177, 2006.

SILVA, L. H. M.; ROGLIO, K. D.; SILVA, W. V. Competências relevantes para a efetividade do processo decisório em defesa aérea. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 2, p. 339-365, mar./abr., 2010.

SOUSA, F. B. **Competências profissionais na comercialização de energia: estudo de caso em uma organização do setor elétrico**. Originalmente apresentada como monografia de graduação, Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

VERGARA, S. C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, D. S.; NEVES, M. L. S. **Mapeamento das competências organizacionais de um hospital universitário e de suas principais unidades**. Originalmente apresentada como monografia de especialização, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A – Roteiro da Entrevista**

- 1 – Quais as competências necessárias à execução de sua função?
- 2 – Quais os conhecimentos e habilidades (em termos de competências técnicas) necessários à execução de sua função?
- 3 - Quais as atitudes (em termos de competências comportamentais) necessários à execução de sua função?
- 3 – O que é necessário saber para executar a sua função?
- 4 – O que leva a um bom desempenho na sua função?
- 5 – O que diferencia um desempenho competente de um incompetente?
- 6 – Pense em uma situação em que você teve muita dificuldade e se saiu bem. O que você fez?
- 7 – Houve alguma situação nova em que você teve que lidar com alguma dificuldade até então desconhecida? O que você fez?

## **Apêndice B – Questionário A**

### **Mapeamento de Competências Técnicas**

#### **Apoio Administrativo**

#### **Instruções para preenchimento do questionário**

Este questionário visa identificar o perfil de competências necessárias ao desempenho competente das tarefas inerentes à sua atuação, de apoio administrativo, no ensino a distância. Sua tarefa consiste em ler e avaliar cada uma das 106 competências que lhe serão apresentadas.

Você observará que há duas categorias de competências: um bloco de competências técnicas (62 competências) e um bloco de competências comportamentais e suas definições (44 competências).

Todas as competências estão diretamente vinculadas ao exercício de suas tarefas típicas da função que você exerce. Por esse motivo, você deverá avaliá-las de acordo com as tarefas da função em que você atua.

Cada uma das competências deverá ser avaliada sob dois pontos de vista: a **IMPORTÂNCIA** de cada uma delas para o exercício das suas atribuições enquanto apoio administrativo, e o **DOMÍNIO** da competência que você possui para a realização das tarefas. Cabe lembrá-lo que você avaliará e emitirá sua resposta de acordo com a sua função, independentemente do Cargo ou de qualquer especialidade que possa ter.

Para auxiliar o seu trabalho, apresentamos, a seguir, as 02 escalas de respostas que você deverá usar na avaliação de cada uma das competências. Cada uma das suas respostas deve ser marcada diretamente no questionário.

Para avaliar a **IMPORTÂNCIA** de cada competência para o conjunto de atribuições que você desempenha enquanto exercendo a função de apoio administrativo, utilize a seguinte escala: 1 = nenhuma importância / não se aplica (competência irrelevante) 2 = pouca importância 3 = média importância 4 = alta importância (competência necessária) 5 = extrema importância (competência imprescindível) Para avaliar o **DOMÍNIO** de cada competência para o conjunto de atribuições que você desempenha, utilize a seguinte escala: 1 = não tenho domínio (não possuo a competência) 2 = tenho pouco domínio da competência 3 = tenho

médio domínio da competência 4 = tenho alto domínio da competência (posso a competência) 5 = tenho domínio completo da competência (posso excelência na competência).

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS ITEM	IMPORTÂNCIA	DOMÍNIO
1. Ajo seguindo os trâmites burocráticos formalmente estabelecidos, atendendo a prazos e agindo em conformidade com o esperado.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
2. Identifico necessidades emergenciais com base na demanda de trabalho, para estabelecer as prioridades de atendimento, visando melhor organizar pessoas e recursos com vistas à otimização e melhor alcance dos resultados.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
3. Demonstro capacidade de seguir a doutrina de ensino da instituição, evitando conflitos relacionados ao ensino com o professor supervisor e a coordenação.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
4. Presto, à coordenação de curso, as informações que são solicitadas, com rapidez e presteza.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
5. Efetuo o controle de notas e demais atividades avaliativas dos alunos, demonstrando capacidade de planejamento e de organização, evitando erros de registro.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
6. Demonstro conhecimentos sobre as atividades e rotinas secretariais, com vistas a otimizar a realização das atividades e processos administrativos.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
7. Demonstro capacidade de gerar resultados efetivos e de qualidade ao desempenhar as tarefas relativas à tutoria, otimizando variáveis relacionadas a tempo, custo, recursos e materiais.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
8. Demonstro capacidade de aprender, de forma contínua, sobre o uso de novas ferramentas e equipamentos necessários à execução das tarefas inerentes à função, agregando valor à execução das mesmas.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
9. Demonstro conhecimentos sobre atividades e rotinas referentes à área acadêmica, visando agilizar a realização dos tramites e processos internos.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
10. Compartilho, junto aos demais atores sociais, conhecimentos, informações, dificuldades, soluções e práticas exitosas que enriqueçam o trabalho.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
11. Tenho a capacidade de aplicar conhecimentos e habilidades específicas de acordo com sua área de atuação, zelando pelos interesses e necessidades tanto do Curso quanto dos alunos.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
12. Confecciono documentos, como relatórios de notas ou de desempenho dos alunos, aplicando conhecimentos sobre as normas cultas da língua portuguesa e técnicas de redação.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
13. Controlo a entrega de toda documentação preenchida pelo professor supervisor (formador) e tutores referente ao início e término de cada disciplina, checando a correção da mesma.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

14. Mantenho contato constante e permanente com Chefia do departamento e coordenação do curso, atendendo as solicitações com presteza e sem erros.	①②③④⑤	①②③④⑤
15. Executo rotinas administrativas referentes ao atendimento das demandas de alunos (registro de diploma, transferência de curso, equivalência de créditos e outros), em tempo hábil e sem erros.	①②③④⑤	①②③④⑤
16. Recebo, em tempo hábil, documentações diversas, desde a comprovação dos documentos probatórios da condição de tutor até as planilhas de fechamento de cada disciplina, verificando a correção das mesmas.	①②③④⑤	①②③④⑤
17. Responsabilizo-me pela execução das rotinas de sua alçada, bem como da equipe de coordenação, zelando pelo desempenho competente das mesmas e cumprindo prazos.	①②③④⑤	①②③④⑤
18. Dirimo dúvidas que surjam no trato de questões administrativas, especialmente no que concerne à aplicação de normas do ensino presencial no ensino a distância (equivalência de créditos, transferência de curso, aproveitamento de créditos de Disciplinas do presencial para Cursos a distância e outros pertinentes), evitando dar informações erradas.	①②③④⑤	①②③④⑤
19. Responsabilizo-me pela correta migração de dados e informações do AVA para o SIGRA e vice-versa, quando for o caso, evitando erros.	①②③④⑤	①②③④⑤
20. Atuo em parceria com os gestores (acadêmicos, de tecnologia e outros), no sentido de atender, em tempo hábil, demandas que lhe forem solicitadas.	①②③④⑤	①②③④⑤
21. Posto mensagens diretamente no ambiente virtual de aprendizagem (AVA) nas mais distintas finalidades, desde que com o consentimento prévio ou aval do Gestor Acadêmico e da Equipe de TI, que viabilizará a publicação da mensagem.	①②③④⑤	①②③④⑤
22. Presto atendimento telefônico e fornece informações, sem erro e com rapidez.	①②③④⑤	①②③④⑤
23. Agendo serviços, reserva/compra (hotéis e passagens) e indico acomodações em hotéis e estabelecimentos similares estabelecendo contato direto com os Coordenadores de Pólo e Tutores Presenciais, quando necessário, visando facilitar o planejamento da ação.	①②③④⑤	①②③④⑤
24. Controlo documentos e correspondências, estabelecendo rotinas para acompanhamento dos mesmos.	①②③④⑤	①②③④⑤
25. Providencio a cópia (xerox) e despacho de documentos (apostilas, provas e outros) aos pólos, em contato com a gestão acadêmica e apoio secretarial/administrativo/logístico e seguindo planejamento/cronograma da coordenação pedagógica e professor supervisor (formador), por disciplina.	①②③④⑤	①②③④⑤
26. Afixo cartazes pela Universidade, quando necessário, identificando os melhores pontos de acesso e visibilidade dos mesmos.	①②③④⑤	①②③④⑤
27. Separo, sem erros, o material de cada disciplina por pólo, atentando-se à possível falta de material que pode ocorrer, comunicando, imediatamente, à coordenação de curso.	①②③④⑤	①②③④⑤

28. Demonstro conhecimentos sobre atividades e rotinas referentes à atuação acadêmica, sem erros na execução das tarefas.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
29. Utilizo plataforma moodle quando necessário, com destreza e sem erros.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
30. Utilizo o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) quando necessário, com destreza e sem erros.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
31. Utilizo as ferramentas do Office (como Word e Excel) em meu trabalho, exercendo, de forma ativa, planejamento das ações e rotinas.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
32. Demonstro conhecimento sobre as rotinas típicas da área acadêmica, com vistas ao pronto atendimento das dúvidas de alunos e demais atores sociais envolvidos no Curso.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
33. Preparo documentos e formulários, atentando às normas cultas de redação e de Língua Portuguesa e ao critério de relevância e objetividade, para os alunos, tutores e professores.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
34. Demonstro domínio sobre a escrita, redigindo de acordo com as normas oficiais e normas cultas de redação e de Língua Portuguesa.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
35. Ao receber uma demanda ou solicitação, defino as estratégias ou mecanismos adequados para a sua realização, atentando a fatores relacionados a custo, tempo e prazo.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
36. Elaboro atas de reuniões com exatidão, explicitando, com precisão, o conteúdo das ideias expressadas por cada participante.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
37. Demonstro conhecimentos sobre o funcionamento de sistemas informatizados, aplicando-os de forma planejada e organizada em meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
38. Escrevo e-mails de forma clara e objetiva, transmitindo o que desejo para o destinatário, evitando ruídos ou falhas na comunicação.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
39. Demonstro capacidade de analisar as documentações recebidas, destinando a sua finalidade.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
40. Demonstro conhecimentos sobre todas as normas de funcionamento do Curso, visando responder, prontamente, as dúvidas dos alunos, professores e tutores.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
41. Ajo em conformidade com o regimento e normas gerais da Universidade de Brasília, adequando minhas ações à(s) demanda(s) que lhe for(em) solicitado(as).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
42. Demonstro domínio do Sistema de Informações Acadêmicas de Graduação (SIGRA) ao realizar trabalhos diversos, visando a evitar erros de preenchimento e manipulação de dados neste sistema.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
43. Demonstro conhecimentos sobre softwares e aplicativos diversos, visando maior efetividade no uso das ferramentas utilizadas tanto pela UAB quanto pelo curso em que atuo.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
44. Mantenho a página online do curso atualizada, visando a facilitar a divulgação e a comunicação com alunos, professores e tutores.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

45. Demonstro conhecimentos sobre trâmites administrativos internos, planejando a melhor forma de organizar e executar o trabalho.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
46. Organizo os encontros presenciais, definindo local, data e atividades que irão ser realizadas, providenciando tudo o que for necessário para a sua execução.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
47. Coordeno encontros presenciais, comunicando, em tempo hábil, a todos os atores sociais que irão participar o local, data e as atividades que serão realizadas	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
48. Demonstro conhecimentos sobre gestão de pessoas, visando a melhorar o relacionamento interpessoal e o clima social da equipe.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
49. Demonstro conhecimentos sobre contabilidade, para ser capaz de fazer licitações para compras de materiais para o curso.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
50. Demonstro conhecimentos sobre contabilidade, visando gerenciar os recursos do curso.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
51. Demonstro conhecimentos sobre contabilidade, gerenciando o pagamento da bolsa de professores, tutores e coordenadores.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
52. Demonstro conhecimento em pedagogia e educação, com vistas a identificar as necessidades de cada disciplina.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
53. Ofereço apoio logístico ao funcionamento do curso, providenciando o despacho e transporte de toda documentação e material (apostilas de disciplinas, livros, planilhas de controle e outros).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
54. Utilizo ferramentas de comunicação da internet, visando a interagir, de forma efetiva, com os alunos, tutores, professores e coordenadores.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
55. Utilizo ferramentas da internet, com vistas a realizar o trabalho de forma ágil e sem erros.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
56. Delego tarefas entre os funcionários do curso, de acordo com a descrição das funções e conhecimentos e habilidades de cada um, valorizando o desenvolvimento de suas competências.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
57. Alimento os sistemas eletrônicos, como o SIGRA e o AVA, com dados referentes a menções, notas e demais informações pertinentes, com agilidade e precisão.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
58. Cumpro prazos, evitando re-trabalhos ou atrasos, garantindo o desempenho efetivo da tarefa.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
59. Demonstro conhecimentos sobre o trâmite de processos administrativos, elencando meios adequados para a sua ação.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
60. Demonstro capacidade de alinhar a experiência profissional anterior ao planejar o desempenho das tarefas da função, agindo com rapidez e sem erros.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
61. Listo quais tarefas são de minha competência e quais são da competência dos outros gestores e da coordenação, informando corretamente, aos responsáveis, as demandas que não são de minha alçada.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS ITEM	IMPORTÂNCIA	DOMÍNIO
62. Conheço, plenamente, as regras e normas do curso, de modo a não dar informações aos alunos, tutores e professores que estejam desalinhadas com o projeto pedagógico do curso.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
63. Relaciono-me socialmente, com diplomacia e educação, com alunos, professores e tutores ou outros atores sociais envolvidos com o curso.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
64. Demonstro capacidade de organização do trabalho em tempo hábil à sua consecução.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
65. Demonstro capacidade de atender com presteza às demandas oriundas dos distintos atores sociais (alunos, professores e coordenadores).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
66. Demonstro capacidade de agir com profissionalismo e postura ética no exercício das minhas atribuições.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
67. Demonstro capacidade de argumentar, repassando, de forma clara, as informações que os alunos, professores e tutores necessitam.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
68. Demonstro capacidade de agir com educação, independente da situação, facilitando o diálogo.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
69. Detecto os ruídos na comunicação e os amenizo, independente do canal utilizado (se e-mail ou telefone, por exemplo).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
70. Demonstro humildade para assumir quando não sei responder uma dúvida e procuro a resposta o mais rapidamente possível.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
71. Capacidade de manejo de estresse (controlo-me em situações difíceis e estressantes).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
72. Capacidade de trabalhar em equipe (interajo e coopero com os membros da equipe).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
73. Capacidade de agir com dinamismo (sou ativo e ágil, dependendo energia na realização das tarefas).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
74. Capacidade de agir com versatilidade (ajusto-me a novas situações, adaptando-me a várias circunstâncias).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
75. Capacidade de trabalhar sob pressão (utilizo estratégias para adaptar-me frente a situações adversas).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
76. Capacidade de agir com criatividade e inovação (demonstro originalidade inventiva; sou capaz de buscar soluções em outras fontes).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
77. Capacidade de agir com assertividade (apresento argumentos de forma convincente, expressando-me de maneira enfática).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
78. Capacidade de atenção concentrada (mantenho a atenção focada somente na tarefa que estou realizando, não permitindo que algo externo interfira).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

79. Capacidade de agir com responsabilidade (ajo segundo a conduta profissional esperada, cumprindo prazos, obrigações, normas e regulamentos).	①②③④⑤	①②③④⑤
80. Capacidade de organização (antevejo, planejo e ordeno atividades; utilizo, de forma adequada, o tempo e o espaço, priorizando ações e recursos materiais, financeiros, humanos, dentre outros).	①②③④⑤	①②③④⑤
81. Capacidade de agir com empatia (coloco-me no lugar do outro, compreendendo seus sentimentos, percepções e crenças).	①②③④⑤	①②③④⑤
82. Demonstro comprometimento com o que faz para fazer bem feito.	①②③④⑤	①②③④⑤
83. Capacidade de manter-se motivado (sou capaz de encontrar forças em mim mesmo e entusiasmo mesmo diante dos desafios; sou capaz de encontrar um motivo para recomeçar mesmo diante de um fracasso).	①②③④⑤	①②③④⑤
84. Capacidade de agir com inteligência emocional (utilizo as emoções e sentimentos de maneira eficiente na resolução de novos problemas e na determinação de padrões de comportamento; tenho controle intencional das emoções quando em situações adversas ou conflitantes).	①②③④⑤	①②③④⑤
85. Capacidade de agir com persistência, demonstrando interesse e comprometimento com o trabalho (demonstro entusiasmo e determinação; cumpro a tarefa, mesmo diante de dificuldades e contrariedades).	①②③④⑤	①②③④⑤
86. Capacidade de manter bom relacionamento interpessoal (sou sociável, ajo com tato, ou seja, com habilidade e cautela no relacionamento com as pessoas).	①②③④⑤	①②③④⑤
87. Capacidade de resolução de problemas (resolvo problemas, tomando como referência a análise da situação).	①②③④⑤	①②③④⑤
88. Capacidade de agir com civilidade, sendo polido e cortês ao desempenhar minhas atribuições, tratando o outro com educação e respeito.	①②③④⑤	①②③④⑤
89. Capacidade de agir com flexibilidade (aceito sugestões e críticas; ajusto-me, de forma apropriada, a novos fatos, conceitos ou situações).	①②③④⑤	①②③④⑤
90. Capacidade de agir com objetividade (sou direto e preciso sem ser prolixo).	①②③④⑤	①②③④⑤
91. Capacidade de agir proativamente (antevejo situações, buscando soluções para problemas ou conflitos).	①②③④⑤	①②③④⑤
92. Capacidade de análise e síntese (examino uma situação, fato ou problema, demonstrando capacidade de interpretação e processamento de grande volume de informações, hierarquizando-as e concatenando-as).	①②③④⑤	①②③④⑤
93. Capacidade de comunicação (expresso ideias com clareza e boa dicção, de forma concisa e objetiva e sem ser prolixo, mantendo um discurso com início, meio e fim).	①②③④⑤	①②③④⑤

94. Capacidade de planejamento (planejo ações com base nos objetivos definidos, nos recursos disponíveis e na experiência, estabelecendo prioridades).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
95. Capacidade de tomada de decisão (peso prós e contras e sou capaz de tomar decisões com segurança e convicção).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
96. Capacidade de agir com disciplina (submeto e cumpro leis, normas e regulamentos que regem meu trabalho).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
97. Capacidade de agir com iniciativa (proponho soluções e/ou ajo imediatamente e com eficiência perante uma situação).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
98. Capacidade de agir com rapidez de raciocínio.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
99. Capacidade de resistência à frustração (sou capaz de enfrentar as situações de adversidade).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
100. Capacidade de agir com senso crítico (demonstro comportamentos de questionamento e postura crítica frente a determinada situação ou evento).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
101. Capacidade de persuasão e argumentação (convenço o outro pela via da argumentação lógica).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
102. Capacidade de agir com paciência (ajo com tranquilidade, sabendo aguardar o momento certo para agir e alcançar o objetivo).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
103. Capacidade de agir com bom senso (tomo a decisão mais acertada de acordo com a razão, sabendo diferenciar o que é certo do errado).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
104. Capacidade de discernimento (julgo e ajo de forma clara e racional, sem deixar-me envolver por sentimentos e emoções que comprometam uma ação ou objetivo).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
105. Capacidade de visão sistêmica (tenho compreensão do todo em uma determinada situação, combinando partes coordenadas entre si e formando um conjunto).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
106. Capacidade de ter visão prática (ajo com base na realidade concreta, identificando utilidade prática a partir da análise da situação).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

**DADOS PESSOAIS DO(A) RESPONDENTE:**

Para complementar o estudo, são necessárias mais algumas informações individuais. Por favor, responda as questões a seguir.

**Sexo:**

( ) Feminino ( ) Masculino

**Faixa Etária:**

( ) Entre 18 e 25 anos

( ) Entre 26 e 33 anos

( ) Entre 34 e 40 anos

( ) Entre 41 e 47 anos

( ) Entre 48 e 55 anos

( ) Acima de 56 anos

**De que região do Brasil você é?**

- Região Centro-Oeste
- Região Norte
- Região Nordeste
- Região Sul
- Região Sudeste

**Tempo de trabalho no apoio/suporte de curso(s) a distância?**

- Menos de 6 meses
- Entre 7 meses e 1 ano
- Entre 1 ano e 1 ano e 6 meses
- Entre 1 ano e 6 meses e 2 anos
- Entre 2 anos e 2 anos e 6 meses
- Entre 2 anos e seis meses e 3 anos
- Entre 3 anos e 3 anos e 6 meses
- Entre 3 anos e seis meses e 4 anos
- Acima de 4 anos

**Sua função, trabalhando em curso(s) a distância, é de natureza?**

- Secretarial/administrativa
- Pedagógica

Outros? \_\_\_\_\_

**Atua no apoio e suporte de cursos presenciais além do(s) curso(s) a distância?**

- Sim
- Não

**Teve algum tipo de treinamento ou preparação para atuar como apoio e suporte no curso a distância?**

- Sim
- Não

**Você acha que o aluno da modalidade à distância realmente aprende?**

- Sim
- Não

\*\*\* AGRADECEMOS SUA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA \*\*\*

## **Apêndice C – Questionário B**

### **Mapeamento de Competências Técnicas**

#### **Apoio Administrativo**

#### **Instruções para preenchimento do questionário**

Este questionário visa identificar o perfil de competências necessárias ao desempenho competente das tarefas inerentes à sua atuação, de apoio administrativo/secretarial, no ensino a distância. Sua tarefa consiste em ler e avaliar cada uma das 28 competências que lhe serão apresentadas. Você observará que há duas categorias de competências: um bloco de competências técnicas (5 competências) e um bloco de competências comportamentais e suas definições (23 competências).

Todas as competências estão diretamente vinculadas ao exercício de suas tarefas típicas da função que você exerce. Por esse motivo, você deverá avaliá-las de acordo com as tarefas da função em que você atua.

Cada uma das competências deverá ser avaliada sob dois pontos de vista: a **IMPORTÂNCIA** de cada uma delas para o exercício das suas atribuições enquanto apoio administrativo/secretarial, e o **DOMÍNIO** da competência que você possui para a realização das tarefas. Cabe lembrá-lo que você avaliará e emitirá sua resposta de acordo com a sua função, independentemente do Cargo ou de qualquer especialidade que possa ter.

Para auxiliar o seu trabalho, apresentamos, a seguir, as 02 escalas de respostas que você deverá usar na avaliação de cada uma das competências. Cada uma das suas respostas deve ser marcada com um X diretamente no questionário.

Para avaliar a **IMPORTÂNCIA** de cada competência para o conjunto de atribuições que você desempenha enquanto exercendo a função de apoio administrativo/secretarial, utilize a seguinte escala:

- 1 = nenhuma importância / não se aplica (competência irrelevante)
- 2 = pouca importância
- 3 = média importância
- 4 = alta importância (competência necessária)
- 5 = extrema importância (competência imprescindível)

Para avaliar o DOMÍNIO de cada competência para o conjunto de atribuições que você desempenha, utilize a seguinte escala: 1 = não tenho domínio (não possuo a competência).

2 = tenho pouco domínio da competência.

3 = tenho médio domínio da competência

4 = tenho alto domínio da competência (posso a competência)

5 = tenho domínio completo da competência (posso excelência na competência)

Este questionário faz parte de um trabalho de conclusão de curso, de Administração, da Universidade de Brasília. As respostas são sigilosas. Caso deseje mais alguma informação sobre a pesquisa, contato por meio do email:

[nataliafr29@gmail.com](mailto:nataliafr29@gmail.com)

Obrigada

Natália Ferreira

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS ITEM	IMPORTÂNCIA	DOMÍNIO
1. Presto, à coordenação de curso, as informações que são solicitadas, com rapidez e presteza.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
2. Demonstro conhecimentos sobre as atividades e rotinas secretariais, com vistas a otimizar a realização das atividades e processos administrativos.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
3. Escrevo e-mails de forma clara e objetiva, transmitindo o que desejo para o destinatário, evitando ruídos ou falhas na comunicação.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
4. Demonstro capacidade de analisar as documentações recebidas, destinando a sua finalidade.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
5. Utilizo ferramentas da internet, com vistas a realizar o trabalho de forma ágil e sem erros.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
6. Relaciono-me socialmente, com diplomacia e educação, com alunos, professores e tutores ou outros atores sociais envolvidos com o curso.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
7. Demonstro capacidade de organização do trabalho em tempo hábil à sua consecução.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
8. Demonstro capacidade de atender com presteza às demandas oriundas dos distintos atores sociais (alunos, professores e coordenadores).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
9. Demonstro capacidade de agir com profissionalismo e postura ética no exercício das minhas atribuições.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

10. Demonstro capacidade de agir com educação, independente da situação, facilitando o diálogo.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
11. Demonstro humildade para assumir quando não sei responder uma dúvida e procuro a resposta o mais rapidamente possível.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
12. Capacidade de trabalhar em equipe (interajo e coopero com os membros da equipe).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
13. Capacidade de agir com dinamismo (sou ativo e ágil, dependendo energia na realização das tarefas).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
14. Capacidade de agir com versatilidade (ajusto-me a novas situações, adaptando-me a várias circunstâncias).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
15. Capacidade de agir com criatividade e inovação (demonstro originalidade inventiva; sou capaz de buscar soluções em outras fontes).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
16. Capacidade de agir com assertividade (apresento argumentos de forma convincente, expressando-me de maneira enfática).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
17. Capacidade de agir com responsabilidade (ajo segundo a conduta profissional esperada, cumprindo prazos, obrigações, normas e regulamentos).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
18. Demonstro comprometimento com o que faz para fazer bem feito.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
19. Capacidade de agir com persistência, demonstrando interesse e comprometimento com o trabalho (demonstro entusiasmo e determinação; cumprio a tarefa, mesmo diante de dificuldades e contrariedades).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
20. Capacidade de manter bom relacionamento interpessoal (sou sociável, ajo com tato, ou seja, com habilidade e cautela no relacionamento com as pessoas).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
21. Capacidade de agir com civilidade, sendo polido e cortês ao desempenhar minhas atribuições, tratando o outro com educação e respeito.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
22. Capacidade de agir com flexibilidade (aceito sugestões e críticas; ajusto-me, de forma apropriada, a novos fatos, conceitos ou situações).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
<b>23.</b> Capacidade de agir com objetividade (sou direto e preciso sem ser prolixo)	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
24. Capacidade de agir com disciplina (submeto e cumprio leis, normas e regulamentos que regem meu trabalho).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
25. Capacidade de agir com iniciativa (proponho soluções e/ou ajo imediatamente e com eficiência perante uma situação).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
26. Capacidade de agir com rapidez de raciocínio.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

27. Capacidade de agir com paciência (ajo com tranqüilidade, sabendo aguardar o momento certo para agir e alcançar o objetivo).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
28. Capacidade de agir com bom senso (tomo a decisão mais acertada de acordo com a razão, sabendo diferenciar o que é certo do errado).	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

**DADOS PESSOAIS DO(A) RESPONDENTE:**

Para complementar o estudo, são necessárias mais algumas informações individuais. Por favor, responda as questões a seguir.

**Sexo:**

Feminino     Masculino

**Faixa Etária:**

Entre 18 e 25 anos

Entre 26 e 33 anos

Entre 34 e 40 anos

Entre 41 e 47 anos

Entre 48 e 55 anos

Acima de 56 anos

**De que região do Brasil você é?**

Região Centro-Oeste

Região Norte

Região Nordeste

Região Sul

Região Sudeste

**Tempo de trabalho no apoio/suporte de curso(s) a distância?**

Menos de 6 meses

Entre 7 meses e 1 ano

Entre 1 ano e 1 ano e 6 meses

Entre 1 ano e 6 meses e 2 anos

Entre 2 anos e 2 anos e 6 meses

Entre 2 anos e seis meses e 3 anos

Entre 3 anos e 3 anos e 6 meses

Entre 3 anos e seis meses e 4 anos

Acima de 4 anos

**Sua função, trabalhando em curso(s) a distância, é de natureza?**

Secretaria

Pedagógica

Coordenação

Outros? \_\_\_\_\_

**Atua no apoio e suporte de cursos presenciais além do(s) curso(s) a distância?**

Sim

Não

**Teve algum tipo de treinamento ou preparação para atuar como apoio e suporte no curso a distância?**

Sim

Não

**Você acha que o aluno da modalidade à distância realmente aprende?**

Sim

Não

\*\*\* AGRADECEMOS SUA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA \*\*\*

## ANEXOS

### Anexo A – Atribuições Gerais dos cargos da UAB

Cargo	Atribuições
<p><b>Coordenador UAB</b> – é um professor ou pesquisador indicado pelas IPES, que atua nas atividades de coordenação e apoio aos polos e no desenvolvimento de projetos de pesquisa relacionados aos cursos e programas implantados por sua instituição no âmbito do Sistema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenar as atividades dos cursos ofertados pela Instituição de Ensino, no âmbito do Sistema UAB;</li> <li>• Realizar reuniões periódicas com os coordenadores dos cursos, tendo em vista a gestão de todas as atividades acadêmico-operacionais;</li> <li>• Receber e avaliar os relatórios de desenvolvimento dos cursos elaborados pelos coordenadores de curso e coordenadores de polo;</li> <li>• Participar de grupos de trabalho no âmbito da IPES para o desenvolvimento de metodologias de ensino-aprendizagem e desenvolvimento de materiais didáticos;</li> <li>• Participar de grupos de trabalho instituído pela UAB, visando o aprimoramento e adequação do Sistema;</li> <li>• Encaminhar relatórios semestrais de acompanhamento e avaliação das atividades dos cursos à UAB/DED/CAPES, ou quando for solicitado;</li> <li>• Realizar cadastramento e controle de bolsistas;</li> <li>• Encaminhar as fichas de cadastro de bolsistas, mediante ofício;</li> <li>• Encaminhar o Termo de Compromisso do Bolsista, devidamente assinado, à UAB/DE/CAPES;</li> <li>• Encaminhar relatório de bolsistas para pagamento, mediante ofício;</li> <li>• Fazer a certificação dos lotes de pagamento de bolsas;</li> <li>• Acompanhar a aplicação financeira dos recursos liberados para o desenvolvimento e oferta dos cursos;</li> <li>• Fazer a prestação de contas dos recursos liberados pelo MEC;</li> </ul>
<p><b>Coordenador adjunto</b> – assim como o coordenador da UAB, é um professor ou pesquisador indicado pelas IPES, que atua nas atividades de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar o Coordenador UAB em todas suas atribuições;</li> <li>• Participar de grupos de trabalho instituído pela UAB, visando o aprimoramento e adequação do Sistema;</li> <li>• Participar de grupos de trabalho no âmbito da IPES para o</li> </ul>

<p>coordenação e apoio aos polos e no desenvolvimento de projetos de pesquisa relacionados aos cursos e programas implantados por sua instituição no âmbito do Sistema.</p>	<p>desenvolvimento de metodologias de ensino-aprendizagem e desenvolvimento de materiais didáticos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter arquivo com as informações relativas aos cursos desenvolvidos na IPES no âmbito do Programa UAB;</li> <li>• Verificar “in loco” o bom andamento dos cursos;</li> <li>• Verificar “in loco” a adequação da infraestrutura dos polos ao objetivos dos cursos, enviando relatórios periódicos a DED/CAPES;</li> <li>• Realizar, em conjunto com os coordenadores de cursos, o planejamento das atividades de seleção e capacitação dos profissionais envolvidos no programa;</li> <li>• Acompanhar o registro acadêmico dos alunos matriculados no curso;</li> </ul>
<p><b>Coordenador do curso</b> - é um professor ou pesquisador designado/indicado pelas IPES, que atua nas atividades de coordenação de curso e no desenvolvimento de projetos de pesquisa relacionados aos cursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenar, acompanhar e avaliar as atividades acadêmicas do curso;</li> <li>• Participar das atividades de capacitação e de atualização desenvolvidas na Instituição de Ensino;</li> <li>• Participar dos grupos de trabalho para o desenvolvimento de metodologia, elaboração de materiais didáticos para a modalidade a distância e sistema de avaliação do aluno;</li> <li>• Realizar o planejamento e o desenvolvimento das atividades de seleção e capacitação dos profissionais envolvidos no curso;</li> <li>• Elaborar, em conjunto com o corpo docente do curso, o sistema de avaliação do aluno;</li> <li>• Participar dos fóruns virtuais e presenciais da área de atuação;</li> <li>• Realizar o planejamento e o desenvolvimento dos processos seletivos de alunos, em conjunto com o coordenador UAB;</li> <li>• Acompanhar o registro acadêmico dos alunos matriculados no curso;</li> <li>• Verificar “in loco” o bom andamento dos cursos.</li> <li>• Acompanhar e supervisionar as atividades: dos tutores, dos professores, do coordenador de tutoria e dos coordenadores de polo;</li> <li>• Informar para o coordenador UAB a relação mensal de bolsistas aptos e inaptos para recebimento;</li> <li>• Auxiliar o coordenador UAB na elaboração da planilha financeira do curso;</li> </ul>

<p><b>Coordenador de polo</b> - é um professor da rede pública selecionado para responder pela coordenação de polo de apoio presencial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhar e coordenar as atividades docentes, discentes e administrativas do polo;</li> <li>• Garantir às atividades da UAB a prioridade de uso da infraestrutura do polo;</li> <li>• Participar das atividades de capacitação e atualização.</li> <li>• Elaborar e encaminhar à UAB/DED/CAPES, relatório semestral das atividades no polo, ou quando solicitado;</li> <li>• Elaborar e encaminhar à coordenação do curso, relatório de frequência e desempenho dos tutores e técnicos atuantes no polo;</li> <li>• Acompanhar as atividades de ensino, presenciais e a distância;</li> <li>• Acompanhar e gerenciar o recebimento de materiais no polo, e a entrega dos materiais didáticos aos alunos;</li> <li>• Zelar pela a infraestrutura do polo;</li> <li>• Relatar problemas enfrentados pelos alunos ao coordenador do curso;</li> <li>• Articular, junto às IPES presentes no polo de apoio presencial, a distribuição e o uso das instalações do polo para a realização das atividades dos diversos cursos;</li> <li>• Organizar, junto com as IPES presentes no polo, calendário acadêmico e administrativo que regulamente as atividades dos alunos no polo;</li> <li>• Articular-se com o mantenedor do polo com o objetivo de prover as necessidades materiais, de pessoal e de ampliação do polo;</li> <li>• Receber e prestar informações aos avaliadores externos do MEC;</li> </ul>
<p><b>Técnico-administrativo</b> - possui a função de oferecer o apoio necessário a realização dos cursos, atuando juntamente a equipe docente responsável pelos cursos e pelos polos, desenvolvendo as atividades administrativas e tecnológicas.</p>	<p><b>Tecnológico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuar nos polos de apoio presencial em atividades de suporte técnico para laboratórios e bibliotecas;</li> <li>• Atuar nos polos nos serviços de manutenção e zeladoria de materiais e equipamentos tecnológicos;</li> <li>• Auxiliar o planejamento do curso;</li> <li>• Apoiar aos professores conteúdistas na produção de materiais didáticos em diversas mídias;</li> <li>• Suporte e desenvolvimento dos sistemas de informática;</li> <li>• Suporte técnico aos estudantes.</li> </ul> <p><b>Administrativo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuar em funções de secretaria acadêmica, no registro e</li> </ul>

	<p>acompanhamento de procedimentos de matrícula, avaliação e certificação dos estudantes, envolvendo o cumprimento de prazos e exigências legais em todas as instâncias acadêmicas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar o corpo docente e de tutores nas atividades presenciais e a distância, distribuição e recebimento de material didático, atendimento a estudantes usuários de laboratórios e bibliotecas, entre outros.</li> </ul>
<p><b>Professor</b> - atuará nas atividades típicas de ensino, de desenvolvimento de projetos e de pesquisa, relacionadas aos cursos e programas implantados no Sistema UAB.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar e entregar os conteúdos dos módulos desenvolvidos ao longo do curso no prazo determinado;</li> <li>• Adequar conteúdos, materiais didáticos, mídias e bibliografia utilizadas para o desenvolvimento do curso à linguagem da modalidade a distância</li> <li>• Realizar a revisão de linguagem do material didático desenvolvido para a modalidade à distância;</li> <li>• Adequar e disponibilizar, para o coordenador de curso, o material didático nas diversas mídias;</li> <li>• Participar e/ou atuar nas atividades de capacitação desenvolvidas na Instituição de Ensino;</li> <li>• Desenvolver as atividades docentes da disciplina em oferta na modalidade à distância mediante o uso dos recursos e metodologia previstos no projeto acadêmico do curso;</li> <li>• Coordenar as atividades acadêmicas dos tutores atuantes em disciplinas ou conteúdos sob sua coordenação;</li> <li>• Desenvolver as atividades docentes na capacitação de coordenadores, professores e tutores mediante o uso dos recursos e metodologia previstos no plano de capacitação;</li> <li>• Desenvolver o sistema de avaliação de alunos, mediante o uso dos recursos e metodologia previstos no plano de curso;</li> <li>• Apresentar ao coordenador de curso, ao final da disciplina ofertada, relatório do desempenho dos estudantes e do desenvolvimento da disciplina;</li> <li>• Participar de grupo de trabalho para o desenvolvimento de metodologia e materiais didáticos para a modalidade à distância.</li> <li>• Realizar a revisão de linguagem do material didático desenvolvido para a modalidade a distância;</li> <li>• Participar das atividades de docência das disciplinas curriculares</li> </ul>

	<p>do curso;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolver, em colaboração com o coordenador de curso, a metodologia de avaliação do aluno;</li><li>• Desenvolver pesquisa de acompanhamento das atividades de ensino desenvolvidas nos cursos na modalidade à distância;</li><li>• Elaborar relatórios semestrais sobre as atividades de ensino no âmbito de suas atribuições, para encaminhamento à DED/CAPES/MEC, ou quando solicitado.</li></ul>
--	--

**Fonte:** elaborado a partir da Resolução CD/FNDE nº 26, de 5 de junho de 2009 e documento da SEED (2007).