



Educação em Revista

ISSN: 0102-4698

ISSN: 1982-6621

Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais

Coelho, Francisco Antonio; Faiad, Cristiane; Rêgo, Mariana Carolina Barbosa  
MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DE SUPORTE E DE APOIO PEDAGÓGICO E ADMINISTRATIVO DE PROFISSIONAIS QUE ATUAM NA MODALIDADE A DISTÂNCIA  
Educação em Revista, vol. 34, e140488, 2018  
Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais

DOI: 10.1590/0102-4698170488

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=399365005016>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

**ARTIGO**

## MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DE SUPORTE E DE APOIO PEDAGÓGICO E ADMINISTRATIVO DE PROFISSIONAIS QUE ATUAM NA MODALIDADE A DISTÂNCIA

Francisco Antonio Coelho Junior\*  
Universidade de Brasília (UnB), Brasília - DF, Brasil

Cristiane Faiad\*\*  
Universidade de Brasília (UnB), Brasília - DF, Brasil

Mariana Carolina Barbosa Rêgo\*\*\*  
Instituto Federal de Brasília (IFB), Brasília - DF, Brasil

**RESUMO:** O presente estudo teve como objetivo diagnosticar, empiricamente, as competências profissionais (técnicas e comportamentais), de apoio e suporte administrativo, pedagógico e secretarial, de cursos a distância ofertados no âmbito da Universidade Aberta do Brasil. Por meio de duas etapas empíricas foi realizada pesquisa com desenho multimétodo sequencial, que envolveu fase qualitativa, composta por análise documental e realização de nove entrevistas semiestruturadas, e fase quantitativa, com aplicação de questionário totalmente estruturado. O tratamento dos dados foi feito por análise de conteúdo e análise estatística. Os resultados indicaram baixas lacunas de competência, o que sugere que as atividades de captação, treinamento e desenvolvimento de competências provavelmente têm sido realizadas de forma condizente com as necessidades das atribuições das equipes secretariais e de apoio. Recomenda-se, para pesquisas futuras, que se utilize avaliação por múltiplas fontes e a validação psicométrica do instrumento de competência, para identificar suas evidências de validade interna e externa.

**Palavras-chave:** Competências Profissionais. Universidade Aberta do Brasil (UAB). Gaps de Competências. Educação a Distância.

\* **Filiação institucional:** Professor do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (ADM/PPGA/UnB); Coordenador do Gepaco (Grupos de Estudos e Pesquisas Avançadas sobre Comportamento Organizacional). **Qualificação acadêmica:** Doutor em Psicologia Social, do Trabalho e Organizacional pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e Organizacional da Universidade de Brasília (PSTO/UnB). E-mail: <[fercoepsi@gmail.com](mailto:fercoepsi@gmail.com)> e <[acoelho@unb.br](mailto:acoelho@unb.br)> .

\*\* **Filiação institucional:** Professora do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho (PST/UnB) e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO/UnB) da Universidade de Brasília; Coordenadora do Grupo de Pesquisa em Avaliação Psicológica na Segurança Pública e Privada - Perfil. **Qualificação acadêmica:** Doutora em Psicologia pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília (PSTO/ UnB). E-mail: <[crisfaiad@gmail.com](mailto:crisfaiad@gmail.com)> .

\*\*\* **Filiação institucional:** Professora do Instituto Federal de Brasília. **Qualificação acadêmica:** Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (UnB/ FACE/PPGA). E-mail: <[marianaacarolina@gmail.com](mailto:marianaacarolina@gmail.com)> .

## MAPPING THE MANAGEMENT AND PEDAGOGICAL SUPPORT COMPETENCES OF PROFESSIONALS WORKING WITH DISTANCE LEARNING

**ABSTRACT:** The aim of the present study was to empirically diagnose the professional competencies (technical and behavioral) concerning the management, pedagogical and secretarial support in distance learning courses provided by Brazil Open University. A sequential mixed model design was applied through two empirical stages, which encompassed one qualitative stage composed of documental analysis and of the conduction of nine semi-structured interviews; and the was based on the application of a totally structured questionnaire. Data treatment was conducted through content and statistical analysis. Results showed low competence gaps, fact that suggests that activities focused on recruitment, training and on competence development have been possibly performed in compliance with the attributes needed by the secretarial and support teams. It is recommended to apply data evaluations based on multiple sources and on the psychometric validation of the competence instrument in further studies in order to identify its internal and external validity evidences.

**Keywords:** Professional skills. Brazil Open University (Universidade Aberta do Brasil - UAB). Skill gaps. Distance learning.

### INTRODUÇÃO

As organizações, hoje, precisam desenvolver mecanismos para aperfeiçoar e gerar melhorias sobre o seu desempenho. Uma estratégia que vem sendo adotada refere-se à seleção e treinamento de pessoal com o perfil de competências alinhado ao perfil das atribuições e responsabilidades que um cargo requer. Desta forma, o uso do mapeamento de competências vem sendo recomendado no sentido de melhor estabelecer qual é o real perfil de conhecimentos, capacidades e habilidades do ocupante do cargo em relação ao perfil esperado no exercício das suas atividades. O mapeamento de competências vem dando importantes resultados às organizações sejam elas de qualquer natureza ou finalidade (trabalho, escolas e outras).

No caso da educação a distância, tal realidade não é diferente. Como se trata de uma modalidade inovadora de promoção de ensino e de aprendizagem é fundamental ao seu sucesso que as competências dos atores sociais diretamente envolvidos em sua oferta sejam previamente mapeadas. Isto garantirá que quem irá desempenhar algum papel ocupacional na oferta deste tipo de modalidade de educação consiga lograr êxito no exercício das suas rotinas. Em virtude de suas especificidades a educação a distância precisa ser muito bem planejada, visando proporcionar condições aprendizes eficazes aos estudantes.

No contexto nacional, o governo federal brasileiro promulgou, por meio do Ministério da Educação, o Decreto nº 5.800/2006, instituindo o sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). O objetivo da UAB consistia em expandir o acesso à educação superior em todo o território nacional, por meio da ferramenta da educação a distância. A UAB foi criada com o objetivo de potencializar as políticas públicas de educação inclusiva, com foco na formação continuada de professores. A UAB tem grande inserção geográfica nacional, de modo que o estudo das ações relacionadas à aquisição de competências profissionais em seu âmbito torna-se de grande relevância social, acadêmica e prática.

Para que a UAB consiga atingir sua finalidade é imprescindível que os atores sociais envolvidos estejam alinhados à sua missão e objetivos. Descrever o perfil de competências dos atores sociais diretamente envolvidos com a oferta de cursos via sistema UAB é fundamental, portanto, considerando que as competências são facilitadoras à promoção do desempenho excelente no trabalho.

Algo que é fundamental ao êxito da aprendizagem na modalidade à distância refere-se ao papel desempenhado pela equipe de apoio administrativo e secretarial. Este tipo de apoio provê suporte logístico ao aprendiz. No sistema UAB existe a figura do apoio secretarial e administrativo. Sua importância é essencial à consolidação da aprendizagem tanto no que se refere a aspectos técnicos (efetuar registros acadêmicos dos alunos, desligar os alunos evadidos no ambiente de aprendizagem, efetuar o monitoramento dos alunos, e outros) quanto logísticos (organização das salas de aula presenciais para a realização das avaliações, organização de cronograma, acompanhamento dos tutores/professores formadores à distância e tutores/professores formadores presenciais, e outros). Os apoios administrativo e secretarial, assim, têm importância tática na aprendizagem à distância, e são fundamentais à manutenção e monitoramento dos alunos durante sua aprendizagem.

Brandão (2007) sinalizou que existem carencias e limitações importantes nos estudos empíricos sobre competências. Muito desta literatura é prescritiva, e não se verifica comprovação empírica sobre a eficácia das práticas de mapeamento e diagnóstico de competências, especialmente no ambiente escolar.

Não existem estudos científicos publicados até então com evidências de validade acerca do perfil diagnóstico das competências necessárias ao trabalho do apoio/suporte administrativo e secretarial, ou mesmo que identifique lacunas de competências relativas à execução de suas funções (GREEN; ALEJANDRO; BROWN, 2009; MATTAR, 2012). Ruas, Fernandes, Ferran e Silva (2010) levantam

que, dentre as publicações com esse tema, algumas já são aplicadas no contexto de ambientes educacionais, com destaque para Instituições de Ensino Superior, mas ainda com foco no desempenho dos estudantes em disciplinas didáticas. Não se verifica a literatura sobre competências profissionais aplicadas ao estabelecimento do perfil diagnóstico da equipe de secretaria e de apoio administrativo que atuam na modalidade à distância, o que, certamente, traria grandes benefícios, especialmente em torno da identificação de *gaps* (lacunas) de conhecimentos e habilidades que poderiam aperfeiçoar, ainda mais, sua atuação. Políticas de capacitação e de treinamento poderiam, por exemplo, ser ofertadas ao pessoal de apoio, a partir da identificação das suas lacunas de desempenho, esperando que isto fosse capaz de gerar impacto nos resultados de trabalho.

Isto posto, o presente trabalho objetiva diagnosticar, empiricamente, competências individuais (técnicas e comportamentais) necessárias ao desempenho efetivo das funções de apoio secretarial e administrativo no ensino a distância no âmbito da Universidade Aberta do Brasil (UAB). Especificamente, objetiva-se mapear competências individuais (técnicas e comportamentais) de apoio secretarial e administrativo no âmbito da UAB, bem como identificar os graus de domínio e de importância atribuídos a suas competências e, ainda, calcular o *gap* ou lacuna verificada entre a importância e o domínio de suas competências esperadas e as atuais. O mapeamento será compreendido aqui como o procedimento metodológico para identificar e inventariar as competências individuais existentes na organização. O “diagnóstico”, por sua vez, será definido como o resultado do mapeamento, pelo qual se pôde identificar o *gap* existente das competências mensuradas. Essas competências serão avaliadas na forma de indicadores comportamentais, uma vez que declararam as ações esperadas por um indivíduo no desempenho do seu trabalho, relacionando lacunas identificadas ao desempenho abaixo do esperado (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003).

Para realizar esse diagnóstico, há a necessidade de se criar um instrumento próprio para mensurar as competências específicas dos atores sociais, de vez que os comportamentos estudados diferem significativamente entre organizações 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 particularidades que a diferem das demais, necessitando que as competências estejam contextualizadas. Embora possua alcance

restrito apenas à UAB, este trabalho busca contribuir com os estudos sobre gestão organizacional em empresas públicas, dando ênfase ao mapeamento das funções e competências profissionais de colaboradores administrativos da organização (BORGES-ANDRADE; COELHO JÚNIOR; QUEIROGA, 2006), tão importantes ao controle dos trâmites e processos envolvidos no ato de se aprender na modalidade a distância.

Justifica-se a realização deste trabalho em virtude da necessidade de se aprimorar as pesquisas na área de gestão de pessoas aplicadas ao ramo da educação a distância, identificando o perfil de competências dos profissionais do apoio administrativo, visto que diversas organizações vêm investindo maciçamente no desenvolvimento de cursos ofertados totalmente a distância. O êxito destes cursos passa pelo grau de expertise dos atores sociais envolvidos nos mesmos.

Por se tratar de uma organização educacional (UAB), com necessidades diferentes das organizações ditas tradicionais (presenciais) de ensino, torna-se fundamental que cada ator social detenha competências que lhes permitam cumprir, com eficiência, suas rotinas, processos e desafios, além de saber lidar com públicos diferenciados (alunos, tutores, professores, e outros) que possuem necessidades distintas (GONÇALVES, 2008).

Ao diagnosticar as competências necessárias, a organização deverá prover insumos para orientar as ações instrucionais de aprendizagem, visto que a mesma estará ciente dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's) que o indivíduo possui e quais são aqueles esperados para desempenhar suas funções, podendo orientar esforços por meio de políticas e práticas de gestão de pessoas visando planejar e executar ações direcionadas ao desenvolvimento profissional de seu funcionário, tendo em vista a eficácia de sua atuação (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003; FAIAD; COELHO JÚNIOR; CAETANO; ALBUQUERQUE, 2012; SOUSA, 2011).

## **COMPETÊNCIAS: DEFINIÇÕES E DIMENSÕES TEÓRICAS ABORDADAS**

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, organizacional e melhorando seu desempenho. Nesse panorama, há uma redescoberta e revalorização o conceito de competência, associando-o, de fato, a

um modelo eficaz de gestão (BRANDÃO, BAHRY; FREITAS, 2008; KILIMNIK; SANT'ANNA; LUZ, 2004; SANT'ANNA, 2008).

Nesse cenário, muitas organizações têm 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) visando melhorar o desempenho da empresa. A visão contemporânea da gestão por competências considera-a como facilitadora do desempenho, pois permite uma visão sistêmica dos diversos sistemas e práticas organizacionais compreendidas como um todo. 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; BAHRY, 2005; CARBONE; BRANDÃO; LEITE; VILHENA, 2005; VIEIRA; NEVES, 2008). Para Brandão e Guimarães (2001) e Fleury e Fleury (2001), embora o foco da análise seja o indivíduo, se faz importante alinhar as competências às necessidades estabelecidas pelo cargo ou posições existentes nas organizações.

Fleury e Fleury (2001), Bruno-Faria e Brandão (2003) e Filenga, Moura e Rama (2010) entendem que as competências individuais são manifestadas por meio da *performance* dos profissionais gerando valor para organização, quando a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes gera um resultado no trabalho. A junção das capacidades da organização com as habilidades de cada funcionário gera valor para ambas as partes (ALMEIDA, 2010; BRANDÃO; ZIMMER; PEREIRA; COSTA; CARBONE; ALMADA, 2008). Ou seja, ao mesmo tempo em que as competências contribuem para o atingimento dos objetivos organizacionais, elas expressam reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas, agregando valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001).

O termo ‘competências’ tem uma conotação bastante utilizada pelo senso comum para referir-se a uma pessoa qualificada para exercer determinada tarefa (FLEURY; FLEURY, 2001). Segundo Brandão (2008) e Brandão e Guimarães (2001), o termo foi incorporado à linguagem organizacional para designar o funcionário capaz de exercer sua função de forma eficaz. Kilimnik *et al.* (2004) complementam essa definição abordando competência como uma síntese de múltiplos saberes oriundos de diversas formas, como, por exemplo, aprendizagem, transferência e adaptação, as quais permitem ao indivíduo criar bases para a execução das suas atividades.

A literatura da área divide o estudo sobre competências em três correntes e perspectivas: a primeira corrente baseia-se na ideia de que as competências são entradas (*inputs*) para a geração de valor da organização (concebida como um estoque de recursos, com foco na identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes como competências do cargo, em qualificações inerentes ao funcionário que o possibilita realizar, de forma eficiente, uma determinada atividade); a segunda analisa a expressão das competências por meio dos resultados obtidos (*outputs*); e a última corrente (foco na análise dos atributos pessoais e sua expressividade em dados contextos organizacionais, analisando-se, de maneira articulada, capacidades e desempenho competente) busca conciliar as duas primeiras, extrapolando-as.

Dutra (2004) define competência como as realizações, em forma de resultado ou desempenho, do indivíduo no trabalho. Para isso, o foco deve ser no desempenho das rotinas, não apenas na descrição formal dos CHA's visto que apenas a posse das qualificações pelo funcionário não garante que essas serão utilizadas para gerar valor para a organização. O indivíduo deve ser capaz de mobilizar suas competências 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 fins deste trabalho, será utilizada a corrente integradora de competências, operacionalizando 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, 2001, p. 188).

Para Durand (1998), competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias 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, justamente, a expressão da competência. Conhecimentos referem-se a 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 o porquê fazer. Já a habilidade se expressa na forma do “como fazer”. É a capacidade de o 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.

O mapeamento das competências considera que essas 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 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. Fleury e Fleury (2001) 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 do presente trabalho, 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 operacionalizá-las em técnicas e comportamentais, pois, por meio dessa divisão, é possível dividi-las de acordo com a proximidade do cargo. As primeiras são proximais ao cargo, e estão diretamente relacionadas aos conhecimentos e habilidades necessárias para exercê-lo. Já as segundas têm o foco nas habilidades e atitudes que o indivíduo necessita, e apresentam-se como mais distais ao cargo (COELHO JÚNIOR; FAIAD; BORGES; ROCHA, 2013).

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 esperadas ou necessárias à Organização, para realizar sua estratégia, e aquelas já disponíveis internamente. A avaliação das competências deve possuir caráter formativo, pois reconhece a competência demonstrada independente da forma como o indivíduo tenha adquirido (NUNES; BARBOSA, 2009).

De acordo com Bitencourt (2004), ao se mapear as competências há a necessidade de abordar além das práticas formais e estruturadas, as práticas informais e os relacionamentos dentro da atuação profissional. Le Boterf (1997) ressalta a necessidade de se identificar as competências com base nos atributos pessoais, na formação educacional e na experiência profissional, utilizando uma visão mais integradora do indivíduo.

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, segundo Brandão e Guimarães (2001), tem o seguinte passo a passo como metodologia: deve-se realizar uma pesquisa documental para analisar o conteúdo da estratégia organizacional, e dela extraírem resultados esperados nos níveis de departamento e individual (*top-down*); logo após, as competências devem ser descritas sobre a forma de referenciais de desempenho (ou seja, comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho por meio de um desempenho ou comportamento esperado usualmente envolvendo 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). Depois de construídas as primeiras competências faz-se necessário submetê-las a 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, e consigam julgar. As técnicas mais utilizadas para realizar o mapeamento de competências são: observação, entrevistas e questionários. Para Sousa (2011) e Brandão (2012), o instrumento mais utilizado para realizar o mapeamento é a entrevista com o ocupante do cargo, visto que esse método permite obter descrições reais de comportamentos e situação observados no ambiente de trabalho.

As entrevistas, segundo Sousa (2011), podem ser aplicadas de forma individual ou em grupo. Para Brandão (2012) a principal técnica para identificação das lacunas (*gaps*) de competências é o questionário. No questionário cada competência é apresentada e o indivíduo é solicitado a responder a importância da competência para o exercício

das suas rotinas de trabalho e o grau de domínio que este respondente tem dessa competência. Importância e domínio são os dois quesitos fundamentais para se mensurar competências profissionais. Quanto maior a importância e menor o domínio sobre a competência, maior a lacuna (*gap*). O *gap* de competência se situa na lacuna mensurada entre o desempenho real e o desempenho esperado.

Quanto ao mapeamento, alguns estudos (como AMARO, 2008; AMARAL, 2009; CASTRO; BORGES-ANDRADE, 2004; COBUCCI; COELHO JÚNIOR; FAIAD, 2013; COELHO JÚNIOR *et al.*, 2013; ESTEVES, 2008; GODOY; ANTONELO, 2009) identificaram competências profissionais específicas de determinados postos ocupacionais. É usual, na literatura sobre competências, segundo Odelius, Ono, Abbad e Albuquerque (2016), estudos relativos ao tema abrangendo suas correntes teóricas e o desenvolvimento das competências em si, uma vez mapeadas. Este desenvolvimento passa, inclusive, pela associação das competências com maior lacuna de desempenho a programas de treinamento e aprendizagem nas organizações. As ações de aprendizagem servem para suprir tal lacuna.

Ressalta-se, contudo, que não foram encontradas quaisquer referências empíricas sobre mapeamento de competências em grupos de suporte e de apoio administrativo e secretarial em cursos ofertados na modalidade a educação a distância. Por outro lado, algumas publicações, apresentando competências mais genéricas para atuação secretarial e administrativas em distintos lócus organizacionais, foram encontradas.

Castro Filho (2016), mapeando competências de bibliotecários que atuavam em uma biblioteca escolar, identificou que a capacidade de agir com flexibilidade, sabendo administrar a informação escolar e trabalhando com as ferramentas disponibilizadas pelas tecnologias da informação e comunicação foram aquelas de maior domínio e importância. Maroto (2012) destacou que a capacidade de atender, de forma dinâmica e célere, as demandas dos usuários é, também, importante competência esperada na atuação profissional.

No âmbito do judiciário, Silva e Barbosa (2016) mapearam competências de servidores técnicos e administrativos com foco no diagnóstico de competências comportamentais. Os autores identificaram que o saber lidar com o público, a empatia e a habilidade no manuseio de informações de maneira assertiva foram aquelas de maior domínio junto a técnicos que trabalhavam nas comarcas pesquisadas na Bahia e em Pernambuco. Lima e Silva (2015) identificaram que o grau de interesse e de comprometimento do indivíduo com a função exercida foram competências comportamentais mais importantes

junto à amostra pesquisada. Autonomia e provimento dos valores organizacionais também foram mapeados pelos autores.

Reis (2011), pesquisando servidores técnicos e administrativos da Procuradoria Geral da República, identificou *gaps* de competências comportamentais relacionadas à adaptação de normas e atitudes à demanda e à capacidade de planejamento e de organização para a realização das tarefas. Menores *gaps* foram relacionados a atuar com disciplina, buscar informações sobre determinado procedimento, consultando normas e regulamentos da instituição, além de ‘capacidade de manter relacionamento interpessoal’ e, por fim, atuar com dinamicidade.

Esteves (2008) mapeou competências comportamentais junto a secretárias de um escritório de advocacia em Brasília. As principais competências levantadas neste estudo foram ‘ausência de competição e relacionamentos baseados em confiança entre seus integrantes, transferência de aprendizado e capacidade de gerenciar tanto o trabalho quanto o tempo’. Além destas competências, foi apontada uma competência técnica, “possuir conhecimentos relativos à sua função como atributo desejável para a eficácia da equipe”.

Amaro (2008), por sua vez, analisando as competências de uma empresa brasileira de mineração e logística, identificou que os atributos pessoais e habilidades sociais dos técnico/administrativos eram muito mais valorizados em relação à expertise de conhecimentos técnicos relacionados à tarefa. Competências comportamentais apresentaram menor *gap*. Godoy e Antonello (2009) identificaram que a flexibilidade e a capacidade de adaptação foram imprescindíveis, com ênfase em competências sociais relacionadas à resolução de problemas e comunicação. Bitencourt (2004), em estudo comparativo entre organizações brasileiras e australianas, identificou que as competências imprescindíveis diziam respeito à parceria com as universidades, comunicação, trabalho em equipe e relacionamento interpessoal. Amaral (2009) mapeou competências junto a bibliotecários que atuavam na biblioteca central da USP relacionadas à capacidade de planejamento, organização e proatividade. O autor identificou que o desenvolvimento de competências gerou melhoria na qualidade do trabalho realizado.

Galvão, Silva e Silva (2012), investigando o desenvolvimento de competências gerenciais de diretores de 58 escolas públicas da rede estadual de uma capital do Nordeste brasileiro, segmentaram as competências mapeadas em técnicas, comportamentais e sociais, com a influência da educação formal, da experiência profissional e da experiência social. Almeida (2008) identificou competências junto a atendentes de recepção em um hotel no Distrito Federal relacionadas

a atitudes (querer fazer) e habilidades sociais. As competências mapeadas por Sant'Anna (2008) vincularam-se à capacidade dos indivíduos em se comprometerem com os objetivos da organização e à capacidade de gerar resultados.

Especificamente discutindo-se o conceito de competências aplicadas ao contexto da educação a distância, podem ser citados os trabalhos de Alves e Nova (2003), que deram foco ao estudo de competências técnicas de atores sociais que atuam na ead relacionadas, essencialmente, à interatividade; Konrath, Tarouco e Behar (2009), que mapearam competências técnicas e comportamentais junto a professores virtuais (assemelha-se a apoio pedagógico, na perspectiva deste paper), alunos e professores; e Oliveira e Santos (2013), que mapearam competências de tutores dando enfoque ao seu papel pedagógico na condução da aprendizagem dos estudantes. Além destas poucas referências, destaca-se o marco legal referencial estabelecido em Brasil (2007), quando se apresentaram os referenciais de qualidade para educação superior a distância no Brasil. Ressalta-se que ainda são poucos os estudos publicados em periódicos científicos sobre o conceito de competência aplicado à realidade desta modalidade de ensino.

Especificamente no lócus da Universidade Aberta do Brasil (UAB), objeto deste estudo, destaca-se o trabalho de Coelho Junior, Faiad, Fonseca e Ferreira (2013), que mapearam as competências de tutores em um curso superior de administração pública ofertado nessa modalidade de educação. As competências técnicas dos tutores foram transversais à necessidade de provimento de intenso suporte pedagógico aos alunos, especialmente tirando dúvidas e utilizando exemplos práticos de sua vida cotidiana para facilitar a compreensão de matérias como estatística e microeconomia.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste estudo optou-se por realizar uma pesquisa com desenho multimétodo sequencial, utilizando abordagens qualitativa e quantitativa. Em sua fase inicial, a pesquisa foi predominantemente qualitativa, já que buscou, por meio de análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas e grupo de foco junto a Secretários do sistema UAB extrair informações acerca do objeto estudado.

Num primeiro momento, foi feita análise de conteúdo dos documentos normativos à criação e consolidação da UAB no Brasil. Isto foi feito com vistas a identificar qual era o conjunto de competências essenciais esperadas quando da regulamentação formal da universidade.

## Caracterização da Organização (Universidade Aberta do Brasil)

A Universidade Aberta do Brasil (UAB) foi instituída pelo decreto presidencial n. 5.800 de 2006, é um sistema que se propõe a expandir a oferta e o acesso a cursos de ensino superior em todo o país. O objetivo da UAB consiste em ofertar cursos superiores à distância públicos que são ofertados, na modalidade a distância, por Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) e nos polos de apoio presencial localizado em vários municípios brasileiros (CAPES/UAB).

A UAB pretende consolidar as políticas públicas para a educação inclusiva e cidadã, com vistas à expansão da educação superior (GONÇALVES, 2008). É um sistema nacional que visa 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.

Pela complexidade da oferta de cursos toda a logística do sistema UAB é realizada por profissionais de suporte e apoio especializado na atuação em cursos a distância. Estes profissionais precisam ser altamente capacitados, visando prover as melhores condições de ensino e de aprendizagem aos alunos.

É imprescindível a utilização de uma equipe multidisciplinar para as funções de planejamento, implementação e gestão dos cursos. Mais uma vez ressalta-se a importância deste trabalho, uma vez que as competências técnicas e comportamentais desses profissionais de apoio e de suporte foram aqui mapeadas. Tem-se, assim, insumo para o desenvolvimento de políticas de seleção de talentos, bem como de capacitação e avaliação de desempenho, maximizando o papel desempenhado por estes atores sociais. Na Resolução CD/FDNE nº 26, de 5 de junho de 2009, o MEC estabeleceu as atribuições de cada cargo envolvido na oferta de cursos pelo sistema UAB, a fim de organizar e descrever suas tarefas. Com isso, foram estabelecidas quais eram as atribuições dos cargos técnico-administrativos, segmentados em duas frentes: tecnológica e administrativa. Para fins desta pesquisa optou-se por subdividir os cargos de acordo com as funções exercidas: secretaria, pedagógica e de coordenação. Os coordenadores atuam em atividades de comando, planejamento, apoio aos polos e no desenvolvimento de projetos de pesquisa relacionados aos cursos e programas. Os funcionários do apoio pedagógico realizam tarefas relacionadas ao planejamento da oferta e à execução das atividades propostas, bem como o acompanhamento dos alunos, tutores e professores formadores. Por fim, as funções de secretaria referem-

se ao provimento do suporte acadêmico necessário à realização dos cursos, e atua na sede da instituição e nos polos presenciais de apoio.

## Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados

Após a coleta inicial de informações sobre a estrutura organizacional da UAB procedeu-se à realização de nove entrevistas junto a secretários de apoio e suporte administrativo, secretarial e pedagógico, que trabalhavam em cursos a distância no âmbito da Universidade de Brasília. Adotou-se os critérios de acessibilidade e conveniência.

Estes secretários foram convidados à realização de entrevistas semiestruturadas, com vistas à identificação de quais eram os conhecimentos, habilidades e atitudes que os mesmos deveriam ter para o desempenho das suas atribuições. Perguntas relacionadas ao dia a dia do seu trabalho, suas principais atribuições e responsabilidade, as dificuldades que enfrentavam, e questões relacionadas à adaptação ao trabalho foram levantadas. Perguntou-se, também, sobre quais eram as estratégias que eles utilizaram para lidar com as dificuldades relatadas.

A participação dos secretários foi espontânea, os mesmos concordaram em realizar a entrevista e que a mesma fosse gravada para posterior transcrição. Foi obtido o termo de consentimento de livre participação na pesquisa, informando que a mesma tinha fins puramente acadêmicos. O roteiro de entrevistas foi aplicado até que se percebeu uma repetição das respostas (saturação), optando-se pelo término da realização das mesmas.

Realizou-se também um grupo focal com três secretários de um curso específico ofertado na modalidade a distância. Este grupo foi realizado a pedido dos secretários, que preferiram debater suas opiniões em grupo ao invés de realizarem entrevistas individuais. Como tal decisão metodológica dificilmente influenciaria negativamente os resultados esperados da pesquisa (ou seja, ter as competências mapeadas), optou-se pela realização do grupo. Da mesma forma que nas nove entrevistas individuais o anonimato e sigilo das informações foi garantido, e todos os procedimentos éticos também foram minuciosamente adotados.

As entrevistas e grupos focais tiveram por finalidade a identificação das competências técnicas e comportamentais necessárias à função de ‘apoio e suporte administrativo, pedagógico e secretarial, de educação a distância’, segundo a ótica de ocupantes da função, técnica recomendada por Brandão e Bahry (2005). Tanto as entrevistas quanto os grupos focais tiveram roteiro semiestruturado.

Após a transcrição das entrevistas e do grupo focal, foram identificados conhecimentos e habilidades comumente relatados

pelos participantes. O conteúdo das respostas dos participantes foi aperfeiçoado, em termos de sua construção ou redação, gerando-se competências, conforme as recomendações de Brandão e Bahry (2005).

Estas competências que foram extraídas durante as entrevistas e grupos focais expressariam determinado comportamento esperado, indicando o que o secretário deveria fazer em face de uma demanda laboral. As competências foram descritas em formato de um verbo capaz de exprimir um comportamento esperado sob um determinado critério, e seguindo uma determinada condição (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO, 2009). Esta é a principal técnica de mapeamento segundo estes autores.

O Quadro 1 exemplifica o processo de descrição de competências técnicas e comportamentais com base nesse tipo de técnica de análise de conteúdo. Estas competências dizem respeito aos conhecimentos e habilidades técnicas requeridas para o desempenho das atribuições (competências técnicas) e, também, às habilidades mais genéricas ou transversais às atribuições, além de contemplar atitudes (competências comportamentais).

**QUADRO 1.** Análise descritiva dos argumentos das entrevistas e formação de competências

Discursos	Competências extraídas
<p>- Entrevista 01:</p> <p>"[...] tem que ter conhecimento básico de informática. Você tem que ter uma noção de secretaria em geral, principalmente a parte acadêmica, porque você trabalha muito com documentos, formulários para alunos. Você precisa saber conversar e atender o telefone, anotar recado, transmitir recado, anotações de reuniões, confirmação de contatos, reuniões de coordenadores e professores e informações em geral para os alunos dentro da área acadêmica.[...]"</p>	Ajo seguindo os trâmites burocráticos formalmente estabelecidos, atendendo a prazos e agindo em conformidade com o esperado. (competência técnica)
	Demonstro capacidade de seguir a doutrina de ensino da instituição, evitando conflitos relacionados ao ensino com o professor e a coordenação de curso. (competência técnica)
	Ajo com objetividade (sou direto e preciso sem ser prolixo). (competência comportamental)
<p>- Entrevista 05:</p> <p>"[...] eu faço trabalho de secretária, que são atualizações, matricular alunos, notas, atendimentos em reuniões, atas, atender alunos e responder 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, não pode errar [...]"</p>	Demonstro conhecimentos sobre as atividades e rotinas secretariais, com vistas a otimizar a realização das atividades e processos administrativos. (competência técnica)
	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. (competência técnica)

**QUADRO 1.** Análise descritiva dos argumentos das entrevistas  
e formação de competências (continuação)

Discursos	Competências extraídas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista 02:</li> <li>- “[...] você tem que saber um pouco da rotina administrativa, rotina de secretaria acadêmica e de informática. Às vezes por causa da distância pode gerar um ruído muito grande se você não for objetivo e direto naquilo que você quer [...]”</li> </ul>	Atuo em parceria com os gestores (acadêmicos, de tecnologia e outros), no sentido de atender, em tempo hábil, demandas que lhe forem solicitadas. (competência técnica)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista 06:</li> <li>- “[...] Informação, conhecimento, capacidade de iniciativa. Conhecimento da plataforma moodle, que é o primordial. Conhecimento das ferramentas do pacote Office também. [...] Conhecimento de dados, e linguagem de programação. A questão da plataforma moodle, conhecimentos de programação, alguns sistemas, até como o SIGRA, da UnB, conhecimento do pacote Office [...]”</li> </ul>	Controlo documentos e correspondências, estabelecendo rotinas para acompanhamento dos mesmos. (competência técnica)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista 04</li> <li>- “[...] organizando as ementas, né? As disciplinas que vão ser criadas, e coordenar o pessoal que vai trabalhar juntamente comigo. Que vão supervisionar as atividades dos tutores [...] repassando as informações para o coordenador também [...] fiscalizar o trabalho dos colegas, distribuir tarefas, 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 [...]”</li> </ul>	Demonstro conhecimentos sobre o funcionamento de sistemas informatizados, aplicando-os de forma planejada e organizada em meu trabalho. (competência técnica)
	Capacidade de trabalhar sob pressão (utilizo estratégias para adaptar-me frente a situações adversas). (competência comportamental)
	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). (competência comportamental)

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Ainda, efetuou-se validação semântica e por juízes das competências identificadas junto a dois representantes do quadro diretivo que atuavam na Organização UAB/UnB, bem como junto a dois secretários da própria Universidade de Brasília. Após essas validações as competências foram agrupadas no formato de um instrumento totalmente estruturado, em que cada competência ficou associada a uma escala de importância (de 1, nada importante para o meu desempenho, até 5, competência imprescindível) e domínio (de 1, não possuo tal competência, até 5, posso grau de expertise nesta competência). Este instrumento deu a base à fase da coleta quantitativa dos dados, relatada a seguir.

A primeira versão do instrumento continha 78 afirmativas, sendo 23 competências técnicas e 55 comportamentais. Os questionários, que foram elaborados contendo as competências mapeadas na etapa qualitativa, foram enviados eletronicamente. Os questionários digitais foram confeccionados na plataforma *Google Docs* e enviados a profissionais que atuavam no suporte e apoio secretarial e administrativo de diversos cursos vinculados à UAB/UnB.

Após a identificação do baixo número de respondentes 20 dias do início da colheita de dados optou-se por reduzir a quantidade de itens do questionário para 28 competências, 5 técnicas e 23 comportamentais. Para a formulação do novo questionário foram consideradas as 28 competências com maiores médias de importância dentre técnicas e comportamentais segundo os respondentes que haviam participado até então. Após reformulação, o *link* para resposta do questionário foi reenviado às coordenações da UAB a fim de que repassassem a seu quadro de profissionais.

Inicialmente, almejava-se ter como população apenas os profissionais que atuavam em cursos da UAB vinculados a cursos de graduação e pós da Universidade de Brasília. Mas, devido ao baixo número de respondentes mesmo após a redução do número de itens, os envios passaram a abranger também profissionais de outras IPES. Acredita-se que esta decisão, de variar o compósito amostral, não afetou os objetivos da pesquisa, uma vez que as competências individuais necessárias à ideal execução das funções da tutoria são transversais e não se limitam a um determinado contexto ou sistema de educação a distância. São competências tidas como aplicáveis a qualquer tipo de suporte ou apoio provido na modalidade a distância. Assim, os questionários reformulados foram enviados por *e-mail* para profissionais de todo o Brasil. Para tal, os coordenadores de cursos de diversos departamentos de EaD das universidades espalhadas pelo país foram contatados e solicitados a repassarem o questionário à sua equipe de apoio. As respostas alimentaram planilha no *Google Docs* e, posteriormente, foram objeto de análise no software Excel.

A amostra válida correspondeu a 209 respondentes. Quanto ao perfil amostral nesta etapa quantitativa do estudo identificou-se que a grande maioria eram mulheres (77,5%), a maior parte (40,7%) se encontra na faixa etária entre 41 e 47 anos, 36,8% eram residentes na região Sudeste do País e 42,6% já trabalham há, pelo menos, quatro anos com educação a distância. Outros 77% afirmaram que receberam algum tipo de treinamento ou preparo para atuar em sua função. Verificou-se, ainda, que 51% afirmaram que também atuam na modalidade presencial, acumulando as duas formas de atuação. Impressiona o

resultado de que 99% da amostra pesquisada acreditam que, de fato, mesmo com todas as dificuldades relacionadas à modalidade, o aluno à distância aprende tal como um aluno do ensino presencial.

### **Procedimentos de Cálculo das Lacunas de Competências**

Foram utilizadas média, desvio padrão e coeficiente de variação. Para o cálculo da lacuna, ou *gap* de competência, utilizou-se a fórmula proposta por Brandão (2012), que segue:

$$N = I(5-D)$$

Em que:

N → Necessidade de capacitação;

I → Importância média atribuída a cada competência;

D → Domínio médio atribuído a cada competência.

Neste trabalho, portanto, entender-se-á necessidade de capacitação (N) como sendo o *gap* de competências. Foram calculados os escores médios para fins de aplicação na fórmula. Para a interpretação de “N”, Brandão (2012) sugere a seguinte escala:

$N \leq 5$  → Pouca ou nenhuma necessidade de capacitação;

$N \geq 12$  → Necessidade de capacitação elevada.

### **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Competências técnicas referentes ao processo de comunicação, bem como ao domínio das rotinas secretariais e utilização das novas tecnologias de informação e de conhecimento foram aquelas que apresentaram maior *gap* sob a ótica dos participantes deste trabalho. Estes maiores gaps referentes a competências técnicas também foram encontrados por Alves e Nova (2003), embora estes relacionando tais competências ao uso das ferramentas pedagógicas disponíveis online (interface do usuário e naveabilidade). A celeridade na comunicação com as chefias e coordenações dos cursos, tarefa imprescindível ao pleno funcionamento das atividades, apresentou índice alarmante quanto ao *gap*. Contudo, de um modo geral, é possível perceber que os *gaps* identificados foram baixos, estando todos abaixo de cinco na escala proposta por Brandão (2012).

A competência técnica que apresentou maior importância foi a referente a analisar documentação recebida, destinando a sua finalidade. Já

a competência técnica que apresentou menor importância para o trabalho é a relativa à demonstração dos conhecimentos sobre as atividades e rotinas secretariais, com vistas a aperfeiçoar a realização das atividades e processos administrativos. Todavia, apesar de possuir a menor média de importância, o valor médio atribuído pode ser considerado alto, o qual indica que a competência é necessária para o êxito do trabalho.

Desse modo, entende-se, pelos dados obtidos, que os profissionais pesquisados parecem estar com as competências dentro dos parâmetros desejados em termos de domínio, considerando a sua autoavaliação. Isso parece evidenciar que as atividades de seleção e treinamento e desenvolvimento dos cursos de EaD parecem estar alinhadas com as necessidades do pessoal de apoio e secretarial. A Tabela 1 contém as cinco competências técnicas com seus *gaps* identificados.

**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 equipe de pesquisa

No que se refere às competências comportamentais, os maiores *gaps* identificados referem-se a atributos pessoais especialmente relacionados ao planejamento e execução das rotinas de suporte e apoio. Tirar dúvidas dos alunos e professores, em um prazo máximo de até 24 horas, foi uma das competências de suporte avaliadas como de maior importância por Konrath, Tarouco e Behar (2009) e Coelho Jr., Faiad, Fonseca e Ferreira (2013), para garantir a persistência da motivação para o estudo e aprendizagem. A atuação profissional em termos de agir objetivamente, a capacidade de gerenciar seu trabalho e o tempo, bem como organização e proatividade possibilitam uma qualidade melhor dos resultados de seus trabalhos. Assim como Esteves (2008) e Amaral (2009), identificou-se a importância da disciplina para quem trabalha em cursos na modalidade a distância. O cumprimento dos prazos e a atenção concentrada e disciplina são também imprescindíveis. As 15 competências comportamentais com maior *gap* encontram-se apresentadas na Tabela 2.

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

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
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

**Fonte:** Elaborado pela equipe de pesquisa.

Verifica-se que a competência “*Demonstro capacidade de agir com educação, independente da situação, facilitando o diálogo*” apresentou maior média tanto em importância quanto em domínio. Já a competência

*“Capacidade de agir com assertividade (apresento argumentos de forma convincente, expressando-me de maneira enfática”* apresentou a menor importância e domínio. Os respondentes também parecem atribuir grande relevância à demonstração de comprometimento com o que fazem, para fazer bem feito. Percebe-se, também, que as relações interpessoais são valorizadas no diagnóstico realizado, da mesma forma que se verifica nos estudos de Reis (2011), Bitencourt (2004) e Benevides, Santos e Dultra (2009).

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 indicou que os respondentes do estudo possuíam opiniões bastante homogêneas quanto à importância e domínio dos itens mensurados. As competências mapeadas apresentaram baixo coeficiente de variação, indicando haver relativo consenso nas respostas.

A partir desses resultados já é possível inferir, preliminarmente, que o estudo indica pouca necessidade de ações de treinamento ou de aprendizagem, visto que foram atribuídas notas altas tanto à importância da competência quanto ao domínio das mesmas. De maneira semelhante pode-se inferir, com base nos resultados alcançados, e de acordo com Amaral (2009), Galvão, Silva e Silva (2012), Esteves (2008) e Almeida (2008), que os baixos *gaps* identificados podem ser produto de maturidade profissional em virtude da experiência e conhecimentos já adquiridos na prática profissional, especialmente porque que a maior parte dos participantes relatou possuir quatro anos ou mais de trabalho em EaD.

## CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo mapear e diagnosticar as competências dos profissionais do grupo de apoio administrativo (pedagógico e secretarial) dos cursos a distância da Universidade Aberta do Brasil. Acredita-se que esse objetivo foi plenamente atingido, uma vez que foram mapeadas e diagnosticadas competências profissionais técnicas e comportamentais comuns destes profissionais.

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 importância e o domínio de cada competência. Ao final desta etapa foi possível identificar quais foram as competências que a própria UAB desenvolveu em seus membros, e quais ela ainda necessita desenvolver mais plenamente.

Com relação aos resultados, pôde-se observar que houve concordância entre os participantes da pesquisa no que se refere às competências necessárias para exercerem suas atribuições. Eles reconheceram a importância de se valorizar os conhecimentos sobre rotina administrativa, noções de secretaria, informática, gestão acadêmica e gestão de pessoal. Os resultados deste estudo sugerem, ainda, a necessidade de maior valorização das habilidades e atitudes frente aos conhecimentos. As características mais valorizadas foram diplomacia, gerenciamento de trabalho, do tempo, disciplina e relacionamento interpessoal.

Os resultados indicaram, ainda, pequenas lacunas de competências. É possível observar que, ao analisar as competências relevantes para a UAB, os respondentes indicaram que as competências comportamentais são as mais valorizadas e necessárias a fim de que se obtenha excelência no desempenho. Competências relativas à capacidade de organização e planejamento também foram mapeadas, e fazem parte do rol das competências necessárias ao suporte e apoio administrativo na UAB. O domínio da habilidade para lidar com o público interno e externo é imprescindível ao pleno exercício da função.

Alguns aspectos limitaram o desenvolvimento deste estudo. Não foi possível validar estatisticamente o instrumento de pesquisa, especialmente em virtude do baixo número de participantes frente ao número de competências mapeadas (a proporção desejada é que se tenha entre sete e 10 respondentes por competência, para fins de validação estatística fatorial). O tempo disponível também foi um entrave, especialmente durante a realização das entrevistas, visto que os entrevistados disponibilizaram pouco tempo para participar visto que o instrumento foi aplicado durante seu horário de trabalho. Outro entrave encontrado foi referente aos dados disponíveis sobre a UAB em seus meios de divulgação oficiais que, à época da coleta de dados, estavam desatualizados, não permitindo um levantamento mais acurado acerca de toda a população passível de ser investigada.

Outra limitação deste estudo consistiu na utilização de medida de autorrelato ou 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 do ponto de vista de quem a julga. Para diminuir esse viés pode-se, também, buscar, junto à própria UAB, documentos internos sobre as competências necessárias ao pleno exercício do desempenho junto a seus colaboradores. Este estudo não teve acesso a este tipo de documentação. Não foi possível, também, identificar

o grau de distribuição proporcional entre os Estados brasileiros e os cargos analisados dentro do sistema UAB, dado à desatualização dos dados cadastrais dos colaboradores no âmbito desta instituição. O questionário de competências foi aplicado em uma plataforma online e disponibilizado para todo o país, não permitindo, assim, o total controle sobre o perfil dos respondentes.

Como agenda de pesquisa sugere-se a validação psicométrica da medida de competências. Recomenda-se que sejam apontadas suas evidências de validade interna e externa, com foco nas validades de conteúdo e de critério, bem como que sejam utilizadas avaliações por múltiplas fontes a fim de possibilitar a comparação dos resultados entre todos os atores sociais envolvidos. Além disso, propõe-se que sejam realizados estudos semelhantes em outras organizações, tanto de ensino presencial quanto a distância. Apesar dos diversos estudos empíricos referendando sobre competências nas Organizações de ensino, não foram encontradas referências sobre mapeamento de competências em grupos de suporte e de apoio administrativo e secretarial em cursos ofertados na modalidade a educação a distância.

Recomenda-se, também, que a descrição das competências seja revista, especialmente as de natureza técnica. A atualização e revisão destas competências são fundamentais à sua adaptação e validade nas rotinas laborais. Competências organizacionais, no nível estratégico da UAB, também podem ser mapeadas, e a sua relação com o desenvolvimento de competências profissionais também podem ser pesquisados futuramente. Sugere-se, ainda, como agenda de pesquisa, a realização de estudos que aprofundem os conhecimentos acerca das atribuições de outros profissionais de EaD envolvidos no sistema UAB, tais como *designers* instrucionais, conteudistas e/ou planejadores de conteúdo, visando compreender a realidade destes profissionais. Outra sugestão é a construção de um instrumento mais fidedigno de cálculo de *gap* de competências, de maneira a permitir uma análise mais precisa e confiável dessa variável.

Por fim, recomenda-se que se investiguem outras variáveis de nível de pertencimento micro ou meso organizacional, como satisfação com o trabalho, civismo, comprometimento com a tarefa e traços ou dimensões da estrutura organizacional, que são transversais ao trabalho do suporte e apoio, pois essas variáveis podem moderar as relações empíricas obtidas. O aumento do número de participantes é condição importante à testagem de novas estatísticas mais robustas e complexas. As características estruturais dos cursos a distância também precisam ser relevadas ao se considerarem futuras pesquisas sobre o tema.

Acredita-se que o presente estudo tenha colaborado tanto com o campo teórico quanto para a prática da EaD no Brasil. Até a presente data não há estudo científico disponibilizado em profundidade sobre as competências necessárias à ideal execução das tarefas do pessoal de suporte e apoio administrativo e secretarial, o que atesta a relevância desta pesquisa para o campo teórico. Além disso, com a crescente importância atribuída à EaD como alternativa eficiente e viável de democratização do acesso à educação superior no Brasil, torna-se cada vez mais importante a existência de estudos que venham a colaborar com esta modalidade da educação.

Em síntese, torna-se imprescindível reafirmar a importância de novos estudos tanto na área de mapeamento de competências, com a elaboração e testagem de novos instrumentos e estudos em áreas ainda inexploradas, quanto voltados à compreensão de variáveis relacionadas à eficácia da EaD no Brasil. Essa modalidade de aprendizagem está em franca ascensão, carecendo, portanto, de arcabouço teórico e empírico mais bem consolidados.

## REFERÊNCIAS

- 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.
- ALVES, L.; NOVA, C. **Educação a Distância: Uma Nova Concepção de Aprendizagem e Interatividade**. São Paulo, Futura, 2003.
- 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.
- 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 e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 44, n. 1, 2004.
- 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. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. *Estudos de Psicologia*, Natal, v. 12, n. 2, p. 149-158, 2007.

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

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho:** um estudo multinível. Tese de Doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

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

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. **RAUSP - Revista de Administração**, 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, Ministério da Educação. **Decreto nº 6303**, de 12 de dezembro de 2007.

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.

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. **RAUSP - Revista de Administração**, São Paulo, v.39, n.1, p. 96-108, jan./mar. 2004.

CASTRO FILHO, C.M. As competências, os perfis e os aspectos sociais do bibliotecário na educação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v.14, n.2, p.247-261, 2016.

COBUCCI, G.; COELHO JUNIOR, F. A.; FAIAD, C. Mapeamento de Competências Administrativas e de Gestão em uma Fábrica de Softwares no Distrito Federal. **Aletheia (ULBRA)**, p. 106-121, 2013.

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.

- COELHO JUNIOR, F. A.; FAIAD, C.; FONSECA, J. P.; FERREIRA, N. Mapeamento de Competências Profissionais de Tutores de Cursos Ofertados na Modalidade a Distância. **Estudos e Pesquisas em Psicologia (Online)**, v. 13, p. 878-896, 2013.
- DURAND, T. Forms of incompetence. In: **International Conference on Competence-Based Management**, 4. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 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, 2001.
- 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.
- GREEN, T.; ALEJANDRO, J.; BROWN, A. H. The retention of experienced faculty in online distance education programs: understanding factors that impact their involvement. **The International Review of Research in Open and Distributed Learning**, v. 10, n. 3, 2009.
- 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.
- KONRATH, M. L. P.; TAROUCO, L. M. R.; BEHAR, P. A. Competências: desafios para alunos, tutores e professores da Ead. **Revista Novas Tecnologias na Educação**, v. 7, n. 1, julho, 2009.
- LE BOTERF, G. **De la compétence. Essai sur un attracteur étrange**, Paris: Les Editions d'organisation, 1997.
- LIMA, J. O.; SILVA, A. B. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n.5, p.41-67, 2015.
- MATTAR, J. **Tutoria e interação em educação a distância**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MAROTO, L.H. **Biblioteca escolar:** eis a questão! do espaço do castigo ao centro do fazer educativo. Belo Horizonte: Autêntica, 2012.

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.

ODELIUS, C. C.; ONO, R.; ABBAD, G. S.; ALBUQUERQUE, P.H.M. Atitudes e habilidades sociais para trabalho em equipe: desenvolvimento de uma escala. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.20, n.2, p.175-196, 2016.

OLIVEIRA, E. S. G.; SANTOS, L. Tutoria em Educação a Distância: didática e competências do novo “fazer pedagógico”. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 13, n. 38, p. 203-223, jan./abr., 2013.

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.

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.

SILVA, F. K. L.; BARBOSA, M. A. C. O perfil de competências individuais do servidor público do judiciário na região do Vale do São Francisco. **Id online Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v.10, n.30, p.115-129, 2016.

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.

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.

**Submetido:** 11/10/2016

**Aprovado:** 27/06/2017

#### **Contato:**

Campus Universitário Darcy Ribeiro  
Faculdade de Administração, Economia, Contabilidade  
e Gestão de Políticas Públicas (FACE).

Departamento de Administração (ADM).

Brasília | DF | Brasil

CEP 70.910-900

Telefone: (61) 3107-0880