

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS DOCENTES NO IFSC: UM ESTUDO ENTRE PROFESSORES DE ADMINISTRAÇÃO DE DOIS CÂMPUS

Daniel de Souza Barcelos¹

Jessica Moresco²

RESUMO

O trabalho na esfera pública está sujeito a constantes modificações e adaptações ao longo do tempo, o que gera a necessidade de aperfeiçoar e/ou aderir a novos modelos de gestão. O tema do presente estudo, da área de gestão de pessoas, é a gestão por competências em instituições públicas de ensino, mais especificamente no IFSC – Instituto Federal de Santa Catarina. O objetivo geral é mapear as competências e avaliar necessidades de capacitação e formação continuada dos docentes de Administração nos câmpus de São Miguel do Oeste e São Carlos. A fundamentação teórica aborda a gestão e o mapeamento por competências, em órgãos públicos e instituições de ensino. A pesquisa, de natureza qualitativa, incluiu um levantamento bibliográfico e documental, além da elaboração e aplicação de questionário. Os parâmetros empregados na análise das competências docentes foram: tempo de trabalho; formação; afinidade didática com as unidades curriculares; área do conhecimento em que atuam; cursos em que trabalham; (auto)avaliação de competências. Com base nas lacunas identificadas, as principais sugestões de melhoria propostas foram: o compartilhamento de materiais didáticos; o alinhamento de unidades curriculares semelhantes entre os diferentes câmpus do IFSC; a realização de cursos de capacitação docente, dentre outras.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Mapeamento de Competências. Formação Docente.

¹ Administrador. Especializando em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica.

² Engenheira. Especializando em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica.

1 INTRODUÇÃO

A Administração constitui-se um campo de estudo que faz parte das Ciências Sociais Aplicadas, perpassa não somente a formação de seus profissionais, mas também em diversos outros cursos. A Administração Pública é um dos seus ramos, onde a eficiência, eficácia e economicidade estão entre os seus princípios basilares. O Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC, com seus 22 câmpus no Estado, conta atualmente com mais de 50 docentes de Administração.

A partir de um levantamento preliminar*, sabe-se que uma parte importante deste grupo de professores não leciona exclusivamente em cursos da área de gestão. Há também aqueles sem experiência profissional (não docente) prévia ou concomitante ao seu ingresso no IFSC, para ministrar determinadas Unidades Curriculares – UC's – que estejam fora do seu escopo de formação e atuação. As razões podem ser diversas. Por exemplo: há câmpus de pequeno ou médio porte, onde a quantidade de horas-aula de UC's da Grande Área das Ciências Sociais Aplicadas (distribuídas nos diferentes cursos), não justificaria a contratação de um docente graduado em Economia, Contabilidade, Direito ou Psicologia do Trabalho. A solução adotada, em algumas circunstâncias, é a atribuição destas UC's aos docentes graduados em Administração.

Porém, ao verificar mais detalhadamente nos câmpus, percebe-se que não se trata somente do professor que é bacharel em Administração, ter que lecionar conteúdos de Economia, por exemplo. A área de Administração tem diversas sub-áreas, e o docente, seja por experiências profissionais ou acadêmicas, pode deparar-se com o desafio de ministrar aulas em UC's totalmente divergentes desta bagagem.

Ao ser aprovado em concurso público, evidencia-se a competência necessária para assumir o cargo. No entanto, ao adentrar na instituição de ensino, a prática profissional docente pode suscitar questionamentos acerca de competências mais focais, específicas ou locais, a depender das características intrínsecas de cada câmpus, por exemplo. Neste sentido, o presente trabalho propôs levantar quais seriam estas competências, relacionando-as com as respectivas Unidades Curriculares, as eventuais lacunas entre elas (no cotejamento entre competências desejadas e UC's ministradas), e propor um plano de ação que permita contribuir para a minimização ou eliminação deste hiato.

* Enquete realizada entre os docentes de Administração do IFSC, por iniciativa própria destes, para integração.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este trabalho aborda o conceito de gestão de competências, sua evolução, aplicação da gestão por competências em órgãos públicos e gestão por competências em Instituições de Ensino.

2.1 Gestão por competências

Durante algum tempo as pessoas eram selecionadas e avaliadas por suas habilidades e conhecimentos técnicos. Porém, atualmente é possível perceber que existem aspectos além dos técnicos para fazer parte de uma organização. Carbone, Brandão e Leite (2005 *apud* BRANDÃO *et al.*, 2008) definem competências humanas ou profissionais como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”.

Barbalho (2005, p. 2) define competência como: “a competência é compreendida como um saber ou fazer qualquer coisa bem.” Realizar uma atividade com êxito.

Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que uma pessoa possui, para desempenhar atividades. Ou seja, o saber, que é o conhecimento que a pessoa possui, o saber fazer, que é a habilidade de desenvolver uma atividade, que está interligada na tomada de decisões e ações. E o saber agir, que são as atitudes propriamente ditas (BITTENCOURT, 2009).

Segundo Bittencourt (2009) as competências são divididas em várias categorias:

- Técnicas: de domínio apenas de especialistas;
- Intelectuais: competências relacionadas a aptidões mentais;
- Cognitivas: capacidade intelectual e domínio de conhecimento;
- Relacionais: habilidades práticas de relações e interações;
- Sociais e políticas: relações e convivências em sociedade;
- Didático-pedagógica: educação e ensino
- Metodológicas: técnicas e meios de organização de atividades;
- Liderança: habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de influenciar e conduzir pessoas;

- Empresariais e organizacionais: são aplicadas com diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial.

Brandão *et al.* (2008), a gestão por competências é uma alternativa gerencial que propõe esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar (tanto indivíduo, quanto grupo e organização), as competências necessárias para realização das atividades. Sendo que se trata de um processo contínuo, que tem como início a formulação da estratégia organizacional, em seguida é estabelecido os objetivos, indicadores de desempenho e identificação de competências necessárias para obter o desempenho esperado.

Para Chiavenato (2004 *apud* CÂMARA; QUEIROZ, 2012) gestão de competências refere-se a um modelo que objetiva a definição de perfis profissionais para obter maior produtividade e adequação ao negócio da organização, identificando os pontos fortes e os pontos fracos, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base critérios objetivos e passíveis de mensuração.

2.2 Mapeamento de competências

Segundo Ferreira (2009) “o mapeamento tem como finalidade identificar as lacunas de competências, ou seja, a divergência entre as competências necessárias para concretizar a estratégia e as competências existentes na organização [...]”

A avaliação do domínio das competências, tem como objetivo reconhecer e atestar até as competências que as pessoas ou equipes possuem, esse trabalho busca comparar o trabalho realizado pelas pessoas, com o padrão de desempenho da empresa.

Para Carbone *et al.* (2009 *apud* VARGAS, 2012), o primeiro passo é identificar as competências necessárias para atender os objetivos da organização. Para realizar o diagnóstico, são utilizados diversos métodos e técnicas, como pesquisa documental, para estudar missão, visão e objetivos da empresa, e coleta de dados envolvendo pessoas referências, além de grupos focais e questionários estruturados.

A entrevista é uma técnica muito utilizada para mapear as competências, com ela é possível comparar os pontos de vista dos entrevistados, realizar uma análise geral e identificar as competências existentes e as necessárias. No entanto é preciso utilizar m linguagem clara e objetiva, além disso é preciso definir uma escala adequada, como por exemplo: de 1 a 5, sendo 1 - competência baixíssima; 2 – competência baixa; 3 – competência mediana; 4 – competência alta; 5 – total competência (FERREIRA, 2009).

2.3 Gestão por competências em órgãos públicos

O modelo de gestão de competências é uma tendência na área de recursos humanos no setor público, sendo que esse precisa estar de acordo com os programas de desenvolvimento das competências. Conforme Mello e Amâncio Filho (2010) apud Matos *et al.* (2017):

“As competências podem ser classificadas em duas grandes categorias: as competências humanas, individuais ou profissionais (relacionadas aos indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho) e as competências organizacionais (relacionadas a uma organização ou a uma de suas unidades produtivas).”

Brasil (2012) apud Matos *et al.* (2017) classifica as competências:

a) Competências organizacionais: são as competências que estão relacionadas à organização. Na administração pública por exemplo, as competências são compreendidas como às capacidades necessárias que as pessoas precisam ter para àquela organização.

b) Competências individuais: são as competências que estão relacionadas as pessoas ou pequenos grupos de pessoas, que buscam desenvolver essas interligadas as competências organizacionais presentes em seu trabalho.

Pires *et al.* (2009 apud VARGAS, 2012) defende nas organizações públicas, a formação do quadro de servidores deve estar embasada na contratação de pessoas que demonstrem domínio técnico, mas que também tenham um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições, com as competências organizacionais e individuais. O autor ainda comenta sobre o nível de exigência que se tem no setor público, onde cada vez mais é preciso pessoas multi funções.

2.4 Gestão por competências em Instituições de Ensino

Matos *et al.* (2017) comenta que nas Instituições Federais de Ensino, a gestão de pessoas perpassa pela criação da Lei nº 11.091/05 que institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), interligada com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano de Desenvolvimento Integrante do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação (PDICCTAE) até o estabelecimento dos Decretos 5.707/06 (PNDP), 5.824/06 e 5.825/06 (OLIVEIRA; SILVA, 2011).

De acordo com Burigo e Laureano (2013 *apud* Matos *et al.*, 2017), o Decreto n° 5.707/2006 aborda sobre a necessidade de um modelo diferenciado de capacitação, com formação baseada no desenvolvimento de competências, diálogo entre dirigentes e servidores, e no aprimoramento do pessoal.

Matos (2017) ainda defende que para haver a implantação da Gestão por Competências em Instituições Federais de Ensino, o embasamento legal é de extrema importância, pois assim se torna mais fácil a validação deste modelo. Mesmo assim é preciso observar três pontos: a estratégia organizacional, o conceito de competências para a organização com base na sua missão, visão e objetivos estratégicos e o processo do mapeamento das competências individuais e organizacionais.

O Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC, iniciou o mapeamento das competências no ano 2017, com o objetivo de “promover o desenvolvimento dos servidores e captar as competências necessárias para a execução das estratégias”, sendo que através do mapeamento de competências foi possível “fundamentar os processos de recrutamento e seleção (internos e externos) em perfis de competências, inclusive os relativos a cargos/funções de livre provimento de natureza técnica ou gerencial, e assegurarem concorrência e transparência nos processos” (IFSC, 2020).

Conforme IFSC (2020) a primeira oficina de capacitação ocorreu em 2017, onde havia um vídeo de animação que explicava o que é mapeamento de competências. Na oficina 84 servidores, representando 42 áreas de atuação, mapearam as principais competências necessárias para atuar na sua área.

“Para cada competência mapeada, os grupos atribuíram um grau de importância que vai de 1(um) a 10 (dez), sendo 1 pouco importante e 10 muito importante para o setor e para o alcance dos objetivos institucionais. Depois, as 837 competências mapeadas foram inseridas no sistema Gestcom, relacionando-as com os objetivos estratégicos da instituição” (IFSC, 2020 pág. 01).

Em seguida uma revisão foi realizada, e as competências passaram de 837 para 806, com questionário de avaliação de necessidade de capacitação, assim os servidores avaliaram a chefia, e algum tempo depois os servidores foram avaliados, e com o relatório de lacunas em parceria com as pró-reitorias definem o quadro de eventos de capacitação de cada ano.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo, situado no campo da Gestão de Pessoas, tem seu tema principal relacionado com a Gestão de Competências. Caracteriza-se como pesquisa qualitativa e utiliza elementos do método hipotético-dedutivo, que segundo Marconi e Lakatos (2003), inicia-se pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese.

Neste sentido, foi proposta a seguinte questão de pesquisa: o docente de Administração do IFSC possui todas as competências necessárias para lecionar em cursos que não sejam da área de gestão? O problema de pesquisa veio da identificação de uma provável lacuna, entre as competências desejadas e as existentes, delimitadas ao corpo docente de Gestão, em dois câmpus do Instituto Federal de Santa Catarina. A hipótese levantada é que a proposição de um plano de gestão de competências possa preencher (se não total, ao menos parcialmente) esta lacuna.

A partir das lacunas apontadas na situação problema, o presente estudo tem como objetivo geral mapear as competências e avaliar necessidades de capacitação e formação continuada dos docentes de Administração do IFSC. Como proposta decorrente do atingimento deste objetivo, está a elaboração de um plano de formação continuada e aperfeiçoamento, focado nas eventuais lacunas apontadas no mapeamento de competências.

Os sujeitos da pesquisa são os professores de Administração que atuam no IFSC de São Miguel do Oeste e de São Carlos, cidades distantes 98 km uma da outra. A amostragem seguiu critérios de conveniência, seja por um dos polos em que o curso é/foi ofertado, seja pelo local de trabalho de um dos autores. Ainda assim, pode ser citado o aspecto geográfico: são os dois câmpus mais à oeste de Santa Catarina, e entre os mais afastados da Reitoria (embora este aspecto não tenha um peso determinante para a pesquisa).

Dentre os instrumentos de coleta de dados propostos por Marconi e Lakatos (2003), neste trabalho serão utilizados: a análise documental, através de registros e documentos institucionais; o levantamento bibliográfico, selecionando publicações que possam dar o embasamento teórico suficiente; a elaboração e aplicação de um questionário, contendo questões abertas e fechadas; e a observação-participante, dado o envolvimento dos autores na pesquisa. Posteriormente, é realizada a análise de conteúdo e proposições de melhoria.

4 RESULTADOS DE PESQUISA

O Instituto Federal de Santa Catarina apesar de seguir a Lei nº 11.091/05, realizar mapeamento das competências, oficinas de capacitação, definir os perfis de competência para o recrutamento de pessoas, ainda tem pontos a melhorar, como: os docentes contratados para lecionar em cursos de gestão e estão lecionando disciplinas desse curso e de outros cursos.

Dessa forma os docentes da carreira EBTT (Ensino Básico, Técnico e Tecnológico), que lecionam nos diversos câmpus do IFSC na área de Administração, tiveram a iniciativa própria de criar alguns mecanismos de aproximação e interação, com o objetivo, ainda que incipiente, de formar um grupo mais coeso para discussão de assuntos em comum.

Dentre os dados levantados por este coletivo, cerca de 33 docentes da área responderam a um questionário, que perguntava, dentre outros assuntos, o ano de ingresso na instituição, sendo que a maioria (45%) ocorreu em 2016 ou 2017. Já sobre a área original de concurso, foi para Administração (88%), e 40% dos respondentes possuem outra graduação. Ao serem questionados sobre Especialização, Mestrado e Doutorado, observou-se que a diversidade de formações é muito grande, com as respostas dispersas em várias áreas e cursos.

Este questionário foi importante também para avaliar as afinidades (conceito este que pode ter algum grau de relação com competência), referidas pelos docentes dentro das oito principais sub-áreas da Administração: Geral (teorias, gerenciamento empresarial, e outros), Empreendedorismo, Estratégia/Planejamento, Finanças/Administração Financeira, Gestão de Pessoas, Marketing, Produção e Logística. Assim, o conjunto de respostas evidenciou que as afinidades estão dispostas na seguinte ordem:

Quadro 1: Afinidade didática dos docentes em relação às sub-áreas da Administração

Posição	Pontuação*	Sub-área da Administração com afinidade didática
1º	145**	EMPREENDEDORISMO
2º	145	ADMINISTRAÇÃO GERAL
3º	125	ESTRATÉGIA/PLANEJAMENTO
4º	121	MARKETING
5º	111	GESTÃO DE PESSOAS
6º	93	ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO
7º	86	LOGÍSTICA
8º	79	FINANÇAS/ADM. FINANCEIRA

Fonte: Adaptado da enquete “Perfil dos professores de Administração IFSC”, 2020.

*Para cada sub-área, o respondente atribuía uma pontuação, de “0” a “5”, a respeito de sua afinidade.

** Foi utilizado como critério de desempate a sub-área que tivesse o maior número de respostas “5”.

A partir do mapeamento de competências do IFSC, associado ao levantamento preliminar junto ao grande grupo de docentes de Administração (e por desdobramento, da Gestão em geral, sem entrar no mérito da discussão sobre estas terminologias), o foco do presente estudo voltou-se para aqueles que atuam nos câmpus de São Miguel do Oeste e São Carlos. Desta forma, a amostra foi composta por quatro professores, sendo dois em cada câmpus, e que responderam a um questionário aplicado por meio de formulário eletrônico.

Em relação ao tempo de docência no IFSC, 1 respondente está há menos de um ano; 1 docente está entre 1 e 3 anos; 1 está entre 4 e 6 anos; e um docente está na atividade há mais de 7 anos. Iniciaram suas atividades docentes no IFSC lecionando Unidades Curriculares (UC's) que lhes foram designadas, sendo todas elas na área de Administração/Gestão. De maneira geral, observa-se que o tempo de docência na instituição é relativamente recente.

Já ao serem questionados sobre os cursos nos quais estão (e/ou estiveram) ministrando aulas nos últimos quatro semestres letivos – incluindo o atual – três docentes informaram que trabalham parte em cursos de Administração/Gestão, e parte em cursos que não são desta área. Um professor relatou que trabalha exclusivamente em cursos que não são de Administração/Gestão. Assim, nenhum dos respondentes relatou que trabalha exclusivamente em cursos da área pesquisada.

Ainda dentro do período dos quatro últimos semestres letivos, questionou-se dos docentes acerca das áreas às quais pertencem as UC's que lecionam. Apenas um respondente informou que trabalha exclusivamente com UC's próprias da área de Administração/Gestão. As demais áreas referidas foram:

Quadro 2: Áreas do conhecimento em que os docentes atuam (além de Administração)

Grande Área	Área do conhecimento	% de respondentes*
Ciências Sociais Aplicadas	Economia	50%
Ciências Sociais Aplicadas	Hotelaria e Turismo	50%
Ciências Sociais Aplicadas	Setores Específicos	50%
Outra	Outra	25%

Fonte: Pesquisa TCC Gestão Pública.

*Observação: os percentuais não devem ser somados, pois a questão aceitava mais de uma resposta.

Assim, na amostra pesquisada, observa-se que os docentes, todos bacharéis em Administração (sua formação inicial, e área na qual foram aprovados em concurso público docente no IFSC), também atuam, em sua maioria, com UC's ligadas à outras áreas do

conhecimento. Mesmo aquelas que são da Grande Área das Ciências Sociais Aplicadas, ou seja, estando em um campo correlato (do qual faz parte a Administração), acabam por se constituir em campos distintos dos quais o docente obteve a sua graduação, assim como não se tratam efetivamente de Unidades Curriculares vinculadas de forma direta com a ciência da Administração.

Considerando que os indivíduos deste estudo são docentes que fazem parte do corpo docente efetivo do Instituto Federal de Santa Catarina, os mesmos, para ingressarem no serviço público, foram aprovados em concurso de provas e títulos. Uma etapa prévia (e importantíssima) à gestão de competências diz respeito ao desenho do cargo. Aqui, trata-se dos pré-requisitos ligados à formação e a experiência em Administração. No entanto, ao exercer o Magistério, verifica-se que (ao menos em relação à amostra pesquisada), os docentes acabam por ministrar aulas de Economia, Hotelaria, e em outras áreas do conhecimento, para as quais pressupõe-se não terem sido exigidas competências específicas, quando de sua admissão.

Por outro lado, há de se considerar as diversas sub-áreas da Administração. Um docente pode ter mais familiaridade, experiência (docente e/ou profissional prévia ao ingresso no IFSC), ou afinidade com uma ou poucas sub-áreas. Não é de se esperar que o docente reúna todas as competências necessárias, para todos os campos, e em igual intensidade. A enquete prévia (quadro 1), aponta, por exemplo, que das principais sub-áreas questionadas, a Administração Financeira/Finanças é a que os docentes menos tem afinidade, e ainda assim atuam em UC's à ela relacionada.

A seguir, é demonstrada a relação das diferentes Unidades Curriculares ministradas pelos sujeitos da pesquisa, ao longo dos últimos 4 (quatro) semestres letivos. Como critério descritivo adicional de inclusão, foi questionado apenas para cursos regulares técnicos (integrados, concomitantes ou subsequentes) e superiores (tecnólogos, bacharelados e eventualmente licenciaturas), sendo excluído para efeitos deste estudo a atuação docente em todos os demais níveis e modalidades de ensino, bem como as atividades de pesquisa e extensão. Como variável qualitativa associada ao tema central Gestão de Competências, solicitou-se aos respondentes que atribuíssem um valor, em escala crescente de "1" a "5", (auto)avaliando suas competências docentes no momento em que cada UC lhe foi designada pela primeira vez. Os valores e seus correspondentes qualitativos empregados neste estudo foram: 1 - competência baixíssima; 2 – competência baixa; 3 – competência mediana; 4 – competência alta; 5 – total competência.

Cabe salientar que esta (auto)avaliação de competências relaciona-se com a época em que o docente começou a lecionar cada uma das UC's pela primeira vez, pois ao trabalhar os mesmos componentes curriculares em uma ou mais oportunidades posteriores pode alterar a percepção sobre esta escala das próprias competências.

Quadro 3: Avaliação de competências das Unidades Curriculares ministradas pelos docentes

Unidade Curricular	Nível/Curso	Área do conhecimento	Avaliação de competência
Empreendedorismo	Técnico em Agropecuária	Ciências Agrárias	4
Administração Rural	Bacharelado em Agronomia	Ciências Agrárias	4
Administração de Pessoas	Técnico em Administração	Administração	4
Administração de Custos	Técnico em Administração	Administração	5
Introdução à Administração	Técnico em Administração	Administração	5
Cooperativismo	Bacharelado em Agronomia	Ciências Agrárias	3
Administração da Qualidade	Técnico em Administração	Administração	4
Administração de Marketing	Técnico em Administração	Administração	5
Administração Estratégica	Técnico em Administração	Administração	5
Associativismo e Gestão de Propriedades Rurais	Técnico em Agropecuária	Ciências Agrárias	3
Gestão da Qualidade na Agropecuária	Bacharelado em Agronomia	Ciências Agrárias	4
Marketing e Comercialização	Superior Tecnologia de Alimentos	Ciências dos Alimentos	5
Marketing e Comercialização Agrícola	Bacharelado em Agronomia	Ciências Agrárias	5
Economia Rural	Bacharelado em Agronomia	Ciências Agrárias	5
Fundamentos da Gestão Financeira	Técnico em Alimentos	Ciências dos Alimentos	3
Marketing Hoteleiro	Superior Tecn. em Hotelaria	Turismo e Hotelaria	5
Empreendedorismo	Técnico em Agronegócios	Ciências Agrárias	5
Planejamento e projetos em Aquicultura	Técnico em Aquicultura	Recursos pesqueiros	5
Mercados Agrícolas	Técnico em Agronegócios	Ciências Agrárias	3
Produção e Logística na Agropecuária	Técnico em Agronegócios	Ciências Agrárias	3
Turismo Rural	Técnico em Agronegócios	Turismo e Hotelaria	4
Associativismo e Cooperativismo	Técnico em Agropecuária	Ciências Agrárias	5
Custos no Agronegócio	Técnico em Agronegócios	Ciências Agrárias	5
Comércio Exterior	Técnico em Agronegócios	Ciências Agrárias	4

Fonte: Dados primários, 2020.

A pesquisa apontou que os docentes vem atuando em 24 (vinte e quatro) UC's diferentes, com média de 6 (seis) UC's por professor, em cursos Técnicos e Superiores. Do total, 54% (13) se referem a Unidades Curriculares em cursos das Ciências Agrárias,

evidenciando a vocação dos dois câmpus deste estudo; 25% (6) são de UC's em curso da área de Administração; 21% (5) são de UC's relacionadas a cursos de outras áreas do conhecimento (Turismo e Hotelaria, Ciência dos Alimentos e Recursos Pesqueiros).

Já a respeito da avaliação de competências docentes, nenhum respondente assinalou valores 1 ou 2 (baixíssima e baixa competência, respectivamente). Para o valor "3" (competência mediana), foram 5 UC's, representando 21%; para valor "4", equivalente a "competência alta", 7 respostas (29%); e valor "5", 12 respostas, 50%.

As competências docentes que tiveram a avaliação mais baixa tem em comum serem todas de UC's em cursos da área de Ciências Agrárias, justamente o campo de conhecimento que predomina no ensino técnico e graduação, nos câmpus de São Miguel do Oeste e São Carlos, do Instituto Federal de Santa Catarina.

5 PROPOSIÇÕES DE MELHORIA

Considerando o instrumento de coleta de dados, a respeito das Unidades Curriculares classificadas pelos respondentes com o valor "4" ou menos, foi apresentado um conjunto de proposições, onde o docente poderia assinalar uma ou mais delas. Assim, tais proposições (idealizadas pelos autores do presente estudo) tem como finalidade oferecer alternativas adequadas e viáveis ao Instituto Federal de Santa Catarina, no sentido de suprir as lacunas nas competências docentes, mais especificamente daqueles professores que atuam no campo de conhecimento da Administração. Cabe salientar que, devido à amostra ser pequena, mesmo as propostas que foram assinaladas como cabíveis, não podem ser generalizadas para o grande grupo, sendo esta mais uma das limitações do presente estudo.

A proposta a seguir foi unânime entre os quatro (4) respondentes:

- Estimular entre os docentes o compartilhamento de materiais didáticos e atividades, tanto para aulas presenciais quanto para não presenciais.

A seguinte proposição foi aceita por três (3) professores:

- Mapear mais detalhadamente as UC's ministradas atualmente pelos docentes de Administração/Gestão, nos diversos câmpus do IFSC, identificar as lacunas de competência existentes, e propor ações de qualificação, como cursos.

Já esta proposta, foi assinalada por dois (2) docentes que participaram deste estudo:

- Sugerir, para os próximos concursos, ao menos uma divisão "macro" das sub-áreas da Administração.

As seguintes propostas tiveram uma (1) marcação cada:

- Estimular entre os docentes o compartilhamento de materiais didáticos e atividades, tanto para aulas presenciais quanto para não presenciais;
- Criar "núcleos temáticos", com uma coordenação para cada sub-área, como por exemplo: Finanças, Pessoas, Estratégia, entre outra.
- Agrupar UC's semelhantes, abordadas em câmpus diferentes, buscando uma maior padronização de nomenclaturas e ementas na área de Administração, em todo o IFSC;
- Sugerir, para os próximos concursos e atrelado à revisão dos PPC's, que docentes de Administração não sejam admitidos para ministrar UC's fora da área específica (ainda que seja da grande área das Ciências Sociais Aplicadas).

A proposta a seguir não foi assinalada pelos participantes, o que não significa que ela seja inaplicável e/ou inviável. Ainda assim, apontaremos, mesmo que apenas para registro:

- Reavaliar os Projetos Pedagógicos de Curso e a pertinência das respectivas UC's, retirando e/ou modificando aquelas que não sejam específicas de Administração.

6 CONCLUSÕES

O processo de mapeamento de competências é algo essencial na moderna Gestão de Pessoas. Em se tratando de uma instituição pública de ensino, o IFSC acerta ao fazê-lo, mas se este mapeamento não for periodicamente revisto, e o principal, se não houver um conjunto de ações voltadas para a melhoria dos resultados, o instrumento perde seu significado.

Assim, considerando a proposta que foi assinalada por todos os respondentes, percebe-se que já existe um movimento no IFSC, bem como do próprio grupo de docentes de Administração/Gestão, no sentido de compartilhar materiais didáticos. Também há de se considerar as demais propostas, que foram pensadas para esta contribuição na melhoria das competências, reduzindo as lacunas que possam existir. Empiricamente, pode-se supor que câmpus pequenos, com poucos professores, exigem muito mais flexibilidade didática.

Por outro lado, é preciso salientar que no corpo docente há aqueles que não foram preparados, não tiveram formação específica, ou simplesmente não possuem afinidade com determinadas áreas do conhecimento. Ter um prefixo "Administração de..." ou "Gestão de...", na nomenclatura das UC's, por si só não habilita o docente, que, para além de ser um generalista dentro da ciência da Administração, é em essência um especialista dentro das várias sub-áreas existentes, e relacionadas neste estudo.

Sugere-se para os próximos estudos ampliar a pesquisa para todos os docentes da área, e posteriormente adaptar o instrumento de coleta de dados para outras áreas, aumentando a amostra de respondentes, refinando a qualidade das informações, e diversificando o conjunto de alternativas para melhor gerenciar as competências docentes do IFSC.

REFERÊNCIAS

- BARBALHO, Célia Regina Simonetti. **Gestão baseada nas competências**. São Paulo 2005. Disponível em: http://repositorio.febab.org.br/files/original/29/4030/SNBU2002_026.pdf. Acesso em: 17 abr. 2020.
- BITTENCOURT, Andréa Sales Luiz. **Gestão por competência**. Niterói 2009. Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N203237.pdf. Acesso em 27 mai. 2020.
- BRANDÃO, Hugo Pena *et al.* **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus**. Rio de Janeiro, 2008.
- CÂMARA, Mauro Araújo; QUEIROZ, Tathiana Maria Viana Stemler Morandi de. **Gestão por competências e gestão do conhecimento: suas características e a área de Recursos Humanos**. São Paulo, 2012.
- FERREIRA, Danielle Cruz. **Gestão por competência**. Rio de Janeiro 2009. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k211370.pdf. Acesso em: 07 jun. 2020.
- INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA – IFSC. **Saiba mais sobre o Mapeamento de Competências no IFSC**. Disponível em: <https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/Textosobreomapeamentodecompetencias2.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2020.
- _____. Enquete **Perfil dos Professores de Administração do IFSC**. Disponível em: <https://docs.google.com/forms/u/0/?tgif=d>. Acesso em: 06 out. 2020.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MATOS, Kilma Carneiro da Silva *et al.* **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: avaliação de necessidades de capacitação com base na lacuna de competências individuais na secretaria de gestão de pessoas da Univasf**. Mar del Plata: N, 2017.
- VARGAS, Cesar Sperling. **Gestão por Competência no Serviço Público: uma estratégia em gestão**. Porto Alegre, 2012.