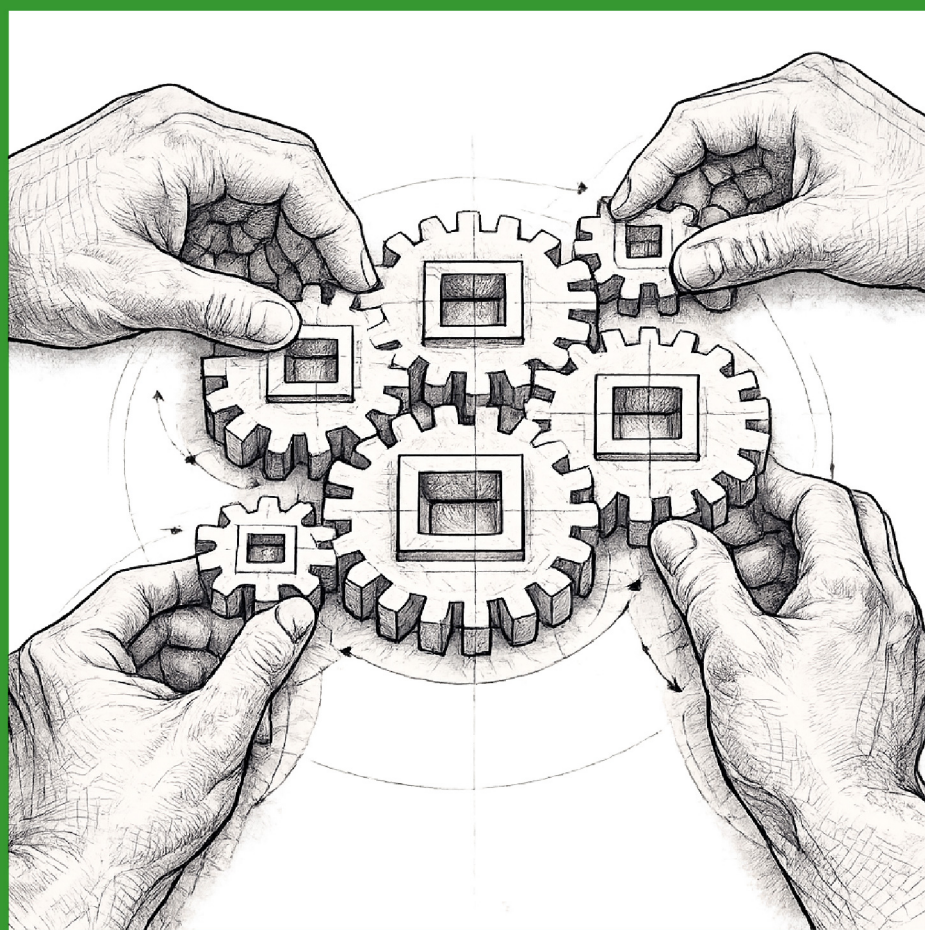


# Mapeamento e Desenvolvimento de Competências para líderes do IFFluminense e outros contextos educacionais

RELATÓRIO TÉCNICO

Produto Educacional



Rio de Janeiro - 2026

Autorizamos a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.



**Instituto Federal Fluminense**  
**Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação, Inovação e Extensão**  
**Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (PROFEPT)**

# EDITORIAL



Autoras: Daiana Costa Pereira  
Bianca Isabela Acampora e Silva Ferreira  
Revisora ortográfica: Rachel de Almeida Moura

Projeto Gráfico e diagramação:  
Claudia Marcia A. Ferreira  
Imagens: NotebookLM  
ChatGPT

# DESCRIÇÃO TÉCNICA

**Origem do Produto Educacional:** Dissertação intitulada “Relatório técnico: mapeamento desenvolvimento de competências para líderes no Instituto Federal Fluminense”.

**Área de Conhecimento:** 46 - Ensino;

**Público-Alvo:** servidores e comunidade externa do IFFluminense;

**Finalidade:** Divulgar informações sistematizadas e sensibilizar a comunidade acadêmica, sobre a gestão por competências.

**Categoria:** PTT6 - Relatório técnico no formato de manual para futura implementação no Instituto Federal Fluminense;

**Registro do Produto/Ano:** ISBN nº

**Ano:** 2026

**Avaliação do Produto:** membros da Banca Examinadora de dissertação;

**Disponibilidade:** Irrestrita, preservando-se os direitos autorais, bem como a proibição do uso comercial do produto;

**Divulgação:** Meio impresso e digital;

**Instituição envolvida:** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense (IFF);

**Idioma:** Português;

**Estado:** Rio de Janeiro;

**País:** Brasil.

# AS AUTORAS

## Daiana Costa Pereira

- Mestra em Educação Profissional e Tecnológica
- Pós-graduada em Planejamento Educacional e docência do Ensino Superior
- Graduada em Gastronomia
- Servidora Técnico-administrativo do IFFluminense



## Bianca Isabela Acampora e Silva Ferreira

- Doutora em Ciências da Educação
- Mestre em Cognição e Linguagem
- Pós-graduada em Psicopedagogia
- Pós-graduada em Educação Infantil
- Pós-graduada em Arteterapia em Educação e Saúde
- Graduada em Pedagogia
- Docente dos cursos de graduação/ Licenciaturas IFFluminense
- Docente do Mestrado ProfEPT do IFFluminense



# SUMÁRIO

Introdução	06
O IFFluminense	07
Metodologia	08
O que é gestão por competências?	09
O que é mapeamento por competências?	10
Para saber mais	11
Resultados	12
Conclusões	21
Referências bibliográficas	22

# INTRODUÇÃO



Clique ao lado ou escaneie o QR Code para assistir ao vídeo introdutório com um recadinho da autora



A gestão por competências surge como uma abordagem que visa alinhar as capacidades dos indivíduos às necessidades estratégicas das organizações. Trata-se de um sistema que mapeia as competências técnicas e comportamentais essenciais para o desempenho eficaz das funções, garantindo que essas habilidades estejam de acordo com a missão, visão e valores da instituição (Carbone et al., 2009).

No setor público, a gestão por competências é uma ferramenta fundamental para otimizar a alocação de talentos e melhorar a eficiência dos serviços prestados à sociedade. Diferentemente do setor privado, onde as práticas de gestão por competências estão mais consolidadas, o setor público brasileiro ainda enfrenta muitos desafios na implementação dessa abordagem (Leme, 2005).

No Instituto Federal Fluminense (IFFluminense) a gestão por competência foi inserida pela Portaria nº 1957, de 26 de novembro de 2019. No entanto, apesar da importância dessa iniciativa, a implementação prática ainda não foi realizada. Isso justifica de forma muito clara a necessidade da elaboração de um instrumento que consiga mapear as competências dos servidores. Assim, esse é o objetivo deste relatório que apresenta mapeamento das competências em cargos de liderança. Ressalta-se que embora o estudo tenha como recorte metodológico o IFFluminense, o que é apresentado neste relatório pode ser apropriado para outros contextos de educação pública, pois ao promover um alinhamento claro entre as competências individuais e os objetivos organizacionais, este plano poderá servir de modelo para outras instituições.

A escolha pelo mapeamento de competências para líderes, com base na Gestão por Competências, justifica-se pela necessidade de alinhar as habilidades e comportamentos dos gestores às estratégias organizacionais, promovendo uma liderança eficaz e alinhada aos objetivos da empresa. Conforme destacado na literatura (Leme, 2005), a implementação de projetos como esse requer o patrocínio e o apoio da alta administração, que deve defender e facilitar o sucesso das iniciativas. Ademais, acredita-se que, ao desenvolver nos líderes a consciência sobre a Gestão por Competências e as competências essenciais de liderança, a disseminação dessa abordagem junto aos demais servidores será mais efetiva.

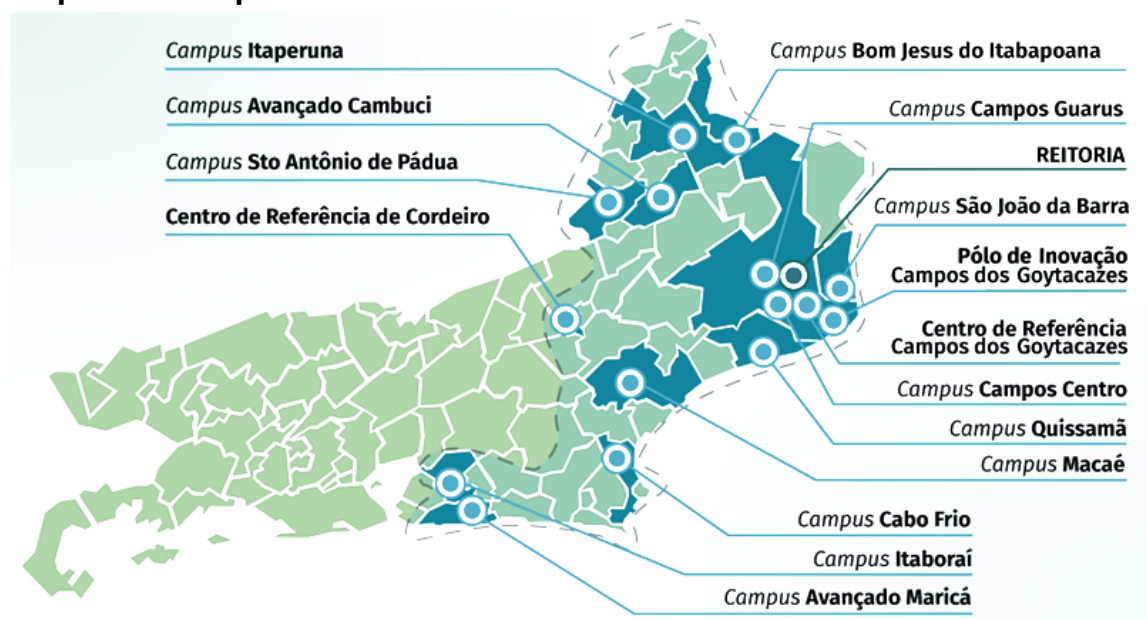
Este relatório técnico no formato de manual (ebook interativo) é o produto educacional resultante da pesquisa de mestrado realizada no Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), defendida no ano de 2026, disponibilizada no QR Code a seguir:



# O IFFLUMINENSE

A pesquisa foi realizada no Instituto Federal Fluminense nos 12 campi que o compõem no Estado do Rio de Janeiro.

## Mapa dos campi



Fonte: <https://portal2015.iff.edu.br/>

A seleção do IFFluminense como campo empírico da pesquisa fundamentou-se na sua relevância enquanto instituição da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, com atuação consolidada no estado do Rio de Janeiro. O instituto apresentou diretrizes normativas e programas institucionais voltados à gestão por competências, bem como iniciativas de valorização da formação continuada e da qualificação de seus servidores, conforme previsto em documentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), e a Portaria nº 1957/2019, que instituiu o Programa de Mapeamento e Gestão por Competências no âmbito do IFF.

Além disso, a escolha do IFF foi favorecida pelo fato de a pesquisadora ser servidora efetiva e coordenadora de gestão de pessoas em um de seus campi, o que contribuiu significativamente para a condução da pesquisa, especialmente quanto à familiaridade com o contexto, a linguagem institucional e o acesso às informações.

# METODOLOGIA

O mapeamento por competências aqui apresentado é resultado de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, conforme Gil [2002], marcado por:

## 01 Pesquisa documental

Documentos institucionais oficiais emitidos pelo IFFluminense entre os anos de 2019 e 2025, diretamente relacionados à gestão de pessoas, desenvolvimento de competências e às ações do Grupo de Trabalho de Gestão por Competências.

## 02 Coleta de dados

2 eixos complementares:

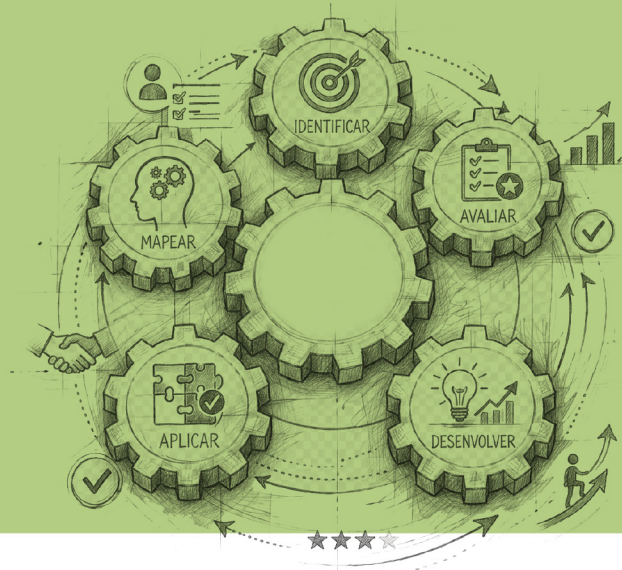
1. Análise documental, com foco nas diretrizes e normativas institucionais.
2. Análise das atas do Grupo de Trabalho de Gestão por Competências.

## 03 Análise de dados

Análise de Conteúdo Temática, conforme proposta por Bardin [2020]. Esta metodologia foi selecionada por sua capacidade de sistematizar, categorizar e interpretar informações qualitativas de maneira objetiva e estruturada.

O software Atlas.ti foi utilizado como ferramenta para a Análise de Conteúdo, oferecendo funcionalidades que apoiaram a organização, codificação, categorização e visualização de redes conceituais [Junior Leão, 2018].

# O QUE É A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS



Diante dos diversos modelos possíveis na administração de empresas e organizações, a gestão por competências é uma abordagem recente, derivada da alteração no perfil dos funcionários, antes obedientes e disciplinados; agora autônomos e empreendedores. Por extensão, desloca-se o foco da gestão de pessoal, através do controle para uma gestão que promova o desenvolvimento [Dutra, 2004].

Esse modelo de gestão volta-se para identificar, desenvolver e gerir conhecimentos, habilidades e atitudes que promovam o desempenho eficaz dos indivíduos no contexto de trabalho, em que “o desempenho representa a expressão das suas competências”, conforme Brandão e Bahry (2005, p.180), e; por consequência, o sucesso das organizações [Chiavenato 2009].

A competência é sempre contextualizada, pois trata-se de “um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros” [Fleury e Fleury, 2001, p.187]. O saber agir desdobra-se ainda em saber mobilizar recursos, saber aprender, comunicar-se, comprometer-se e ter visão estratégica [Fleury e Fleury, 2001]. As competências não são dons, elas se desenvolvem a partir do conhecimento [teórico, prático, procedimental e social] e das funções exercidas que oferecem experiências profissionais e sociais. A competência de um indivíduo não é um estado, mas um processo pautado na sua biografia e na socialização.

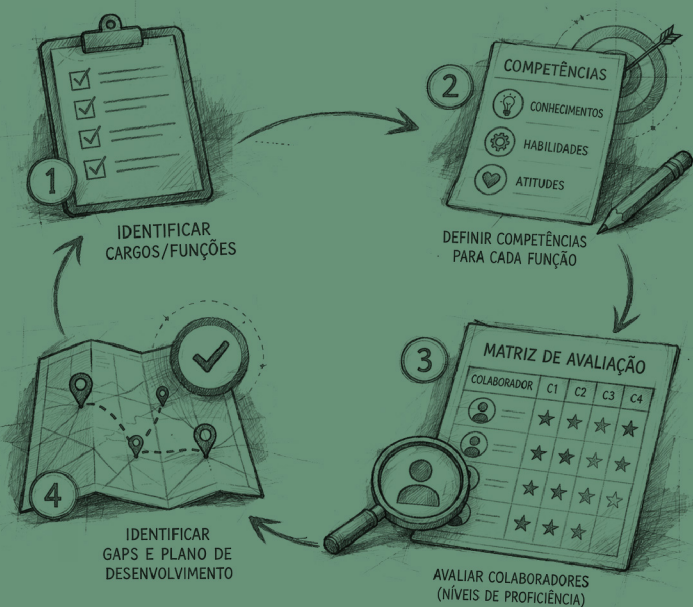
As competências também se relacionam às equipes de trabalho, pois as pessoas que a compõe a lhe conferem uma competência coletiva que emerge das relações sociais e da sinergia entre as competências individuais de seus membros [Brandão et.al., 2008].

Carbone et. al., (2005), destaca que as competências buscadas nos ambientes de trabalho são dinâmicas, exigem capacidade de interação entre pessoas; são sistêmicas, porque envolvem a busca ordenada de estratégias; são cognitivas, relacionam diversos conhecimentos e holísticas, trazem a percepção mais integradora dos fenômenos organizacionais.

A gestão por competência é uma proposta que planeja, capta, desenvolve e avalia, nos diferentes níveis das instituições [individual, grupal e organizacional], as competências necessárias para atingir os objetivos das organizações [Carbone et. al., 2005 e Chiavenato, 2009].

Chiavenato (2009) destaca que a gestão eficaz de competências pode aumentar a satisfação dos colaboradores, melhorar o clima organizacional e reduzir custos com programas de capacitação. Ela também provoca uma cultura organizacional colaborativa e inovadora.

O planejamento do crescimento e desenvolvimento dos colaboradores, baseado nas competências, permite a criação de planos de carreira sólida e personalizada, estimulando o engajamento, a motivação e o desenvolvimento contínuo dos talentos organizacionais [Chiavenato, 2015].



# O QUE É O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

O modelo de gestão por competências é um processo contínuo, de acordo com Brandão e Guimarães (2001), que se baseia no mapeamento da competências como um inventário do comportamento ideal (Leme, 2005). A partir dele, ocorre com a formulação do plano operacional de trabalho e gestão com a definição de indicadores de desempenho,

Não existe um caminho único para o mapeamento, mas observa-se a necessidade de haver consonância com as estratégias empresariais (missão, visão, valores, objetivos), pois é a partir desse entendimento que se define indicadores de desempenho e metas (Carbone, et. al., 2005).

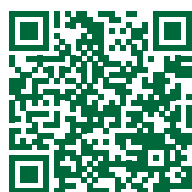
Para Leme (2005, p.7), a “gestão por competências deve ser um processo participativo onde todos devem colaborar”, sendo o mapeamento, o responsável em realizar um diagnóstico e dar subsídios para o planejamento de ações. A partir dele, segue-se para a captação e o desenvolvimento de competências a fim de preencher as lacunas identificadas (Brandão e Bahl, 2005).

Vale ressaltar que, para Carbone et. al., (2005) e Brandão (2017) a descrição de competências consiste no mapeamento sob a forma de referenciais de desempenho (comportamentos objetivos e observáveis), garantindo que haja clareza.

Por ser um processo contínuo, vale ressaltar que o mapeamento precisa ser realizado periodicamente, pois os objetivos podem se alterar e outro contexto de atuação da organização, exigir novas competências (Carbone, et. al., 2005).

## PARA SABER MAIS

A gestão por competências articula estratégia e gerência a partir das competências das pessoas como um desdobramento das competências organizacionais.



Canal RH Academy com vídeo explicativo sobre gestão por competências



Modelo de questionário para o mapeamento das competências no âmbito educacional

No link há vários modelos de planilhas gratuitas para o mapeamento por competências

# RESULTADOS

A análise dos documentos institucionais permitiu identificar como a gestão por competências vem sendo estruturada no IFFluminense, evidenciando diferentes níveis de atuação, que vão desde a definição de diretrizes estratégicas até a operacionalização das ações de desenvolvimento.

O quadro a seguir apresenta uma síntese dos principais documentos analisados, destacando suas contribuições para a consolidação do modelo de gestão por competências na instituição.

## Quadro síntese dos documentos analisados

Documento	Foco Principal	Contribuição para o Modelo Institucional
PDI (2023-2028)	Estratégico	Define a visão de futuro e as diretrizes macro, posicionando o desenvolvimento humano como pilar para o alcance das metas institucionais.
Portaria nº 1957/2019	Institucional / Normativo	É o marco inicial que estabelece a metodologia de mapeamento de competências e identificação de <i>gaps</i> [lacunas].
PDP 2025	Operacional / Planejamento	Traduz as necessidades estratégicas em ações de capacitação específicas, alinhando as lacunas de competência identificadas aos planos de treino.
Resolução nº 24/2021	Desenvolvimento	Regulamenta a formação continuada, garantindo que o aperfeiçoamento técnico e pedagógico seja uma política permanente e institucionalizada.
Portaria nº 875/2024 (PGD)	Desempenho e Resultados	Conecta as competências individuais à entrega de resultados e metas, monitorando a eficiência do trabalho [presencial ou teletrabalho].
Edital nº 14/2025 [Pós-graduação]	Qualificação de Alto Nível	Foca no desenvolvimento de competências complexas e produção de conhecimento científico voltado às áreas de atuação do Instituto.
Edital nº 240/2024 [Remoção]	Alocação de Talentos	Utiliza o perfil institucional e critérios de pontuação para garantir que o servidor [e suas competências] esteja alocado onde é mais necessário.
Edital nº 6/2025 [Bolsas]	Fomento / Incentivo	Provê suporte financeiro para que a busca por novas competências não seja onerosa ao servidor, incentivando a atualização constante.
Portaria nº 191/2025	Implementação	Mobiliza o capital intelectual interno para diagnosticar e propor ferramentas modernas de implementação prática da gestão por competências
Atas das Reuniões [Grupo de trabalho]	Memória e Evolução	Registram o amadurecimento do debate, os desafios práticos encontrados e as decisões coletivas que moldam o modelo de gestão atual.

Fonte: Elaborado pelo autor

No PDI, o desenvolvimento dos servidores é apresentado como elemento central para o fortalecimento institucional, alinhado aos objetivos estratégicos da instituição. O infográfico organiza as competências em diferentes eixos, contemplando docentes, técnicos-administrativos e temas transversais, evidenciando a diversidade de dimensões envolvidas.

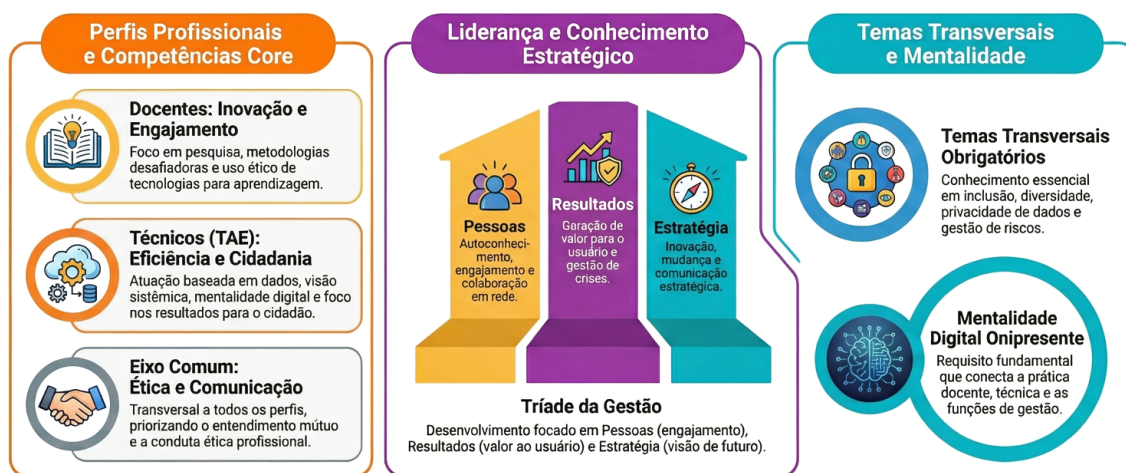
Apesar dessa organização, não há definição de competências mensuráveis nem de mecanismos sistemáticos de acompanhamento que permitam verificar sua aplicação no cotidiano de trabalho.

Destaca-se ainda o conceito de “Competências Core”, que se refere às competências essenciais da instituição, ou seja, aquelas fundamentais para o cumprimento da missão institucional e para o alcance dos objetivos organizacionais.

## Competências do Servidor: Guia de Desenvolvimento Institucional (PDI)

Apresentar de forma clara e visual as competências essenciais exigidas para diferentes perfis de servidores e os temas transversais de formação.

O documento detalha as diretrizes do PDI para a formação de servidores, organizando competências para a prática docente, eficiência administrativa e excelência na gestão, integrando temas éticos e tecnológicos.



Fonte: Notebook LM

As competências descritas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFFluminense refletem as expectativas em relação ao desempenho dos servidores, contemplando diferentes dimensões do trabalho institucional. Entre elas, destacam-se competências relacionadas à comunicação, ao trabalho em equipe, à resolução de problemas, à ética e à visão sistêmica, que são fundamentais para a atuação tanto de docentes quanto de técnicos-administrativos. Essas competências expressam não apenas conhecimentos técnicos, mas também habilidades e atitudes necessárias para o desenvolvimento das atividades de forma alinhada aos objetivos estratégicos da instituição.

A seguir, apresentam-se exemplos dessas competências conforme descritas no PDI, organizadas por categoria de servidores, com o objetivo de ilustrar, de forma mais concreta, como elas são expressas no contexto institucional.

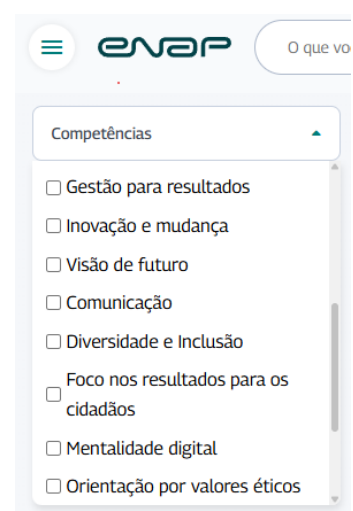
## Competências para os Docentes, segundo o PDI

- a)** Compreender e utilizar os conhecimentos historicamente construídos para poder ensinar a realidade com engajamento na aprendizagem do estudante e na sua própria aprendizagem, colaborando para a construção de uma sociedade livre, justa, democrática e inclusiva.
- b)** Pesquisar, investigar, refletir, realizar análise crítica, usar a criatividade e buscar soluções tecnológicas para selecionar, organizar e planejar práticas pedagógicas desafiadoras, coerentes e significativas.
- c)** Utilizar diferentes linguagens - verbal, corporal, visual, sonora e digital - para se expressar e fazer com que o estudante amplie seu modelo de expressão ao partilhar informações, experiências, ideias e sentimentos em diferentes contextos, produzindo sentidos que levem ao entendimento mútuo;
- d)** Compreender, utilizar e criar tecnologias digitais de informação e comunicação de forma crítica, significativa, reflexiva e ética nas diversas práticas docentes, como recurso pedagógico e como ferramenta de formação, para comunicar, acessar e disseminar informações, produzir conhecimentos, resolver problemas e potencializar as aprendizagens

## Competências para servidores Técnico Administrativo em educação, segundo PDI.

- a)** Resolução de Problemas com Base em Dados;
- b)** Foco nos Resultados para os Cidadãos;
- c)** Mentalidade Digital;
- d)** Comunicação;
- e)** Trabalho em Equipe;
- f)** Orientação por Valores Éticos;
- g)** Visão Sistêmica.

No site Escola da Nacional de Administração Pública - ENAP há vários cursos disponíveis para servidores públicos das esferas federal, estadual e municipal, encontrados por lista de competências.

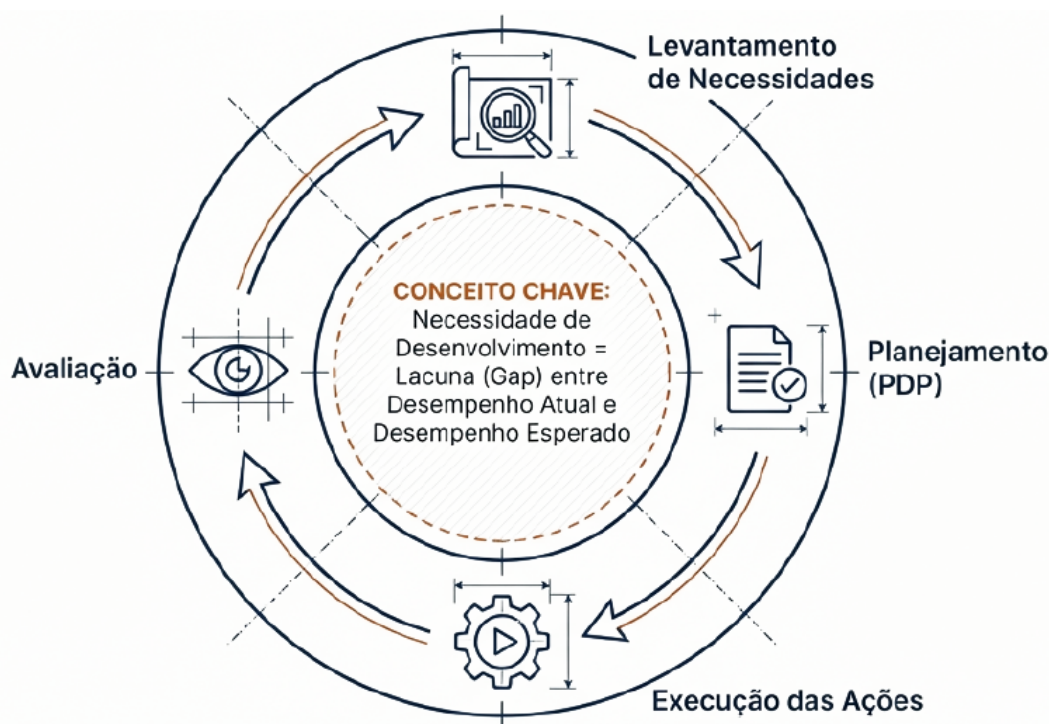


Todos os documentos analisados focam a Gestão por Competências por meio da formação continuada, mas atenção, essa forma de administração não se trata apenas disso.

### **Ela deve ser vista como um meio e não o fim!**

Para que essa metodologia seja efetiva, é preciso que haja:

- **Mapeamento e Diagnóstico:** Antes de treinar, é preciso identificar o *gap* [lacuna]. Isso envolve entender quais competências a organização possui hoje e de quais ela precisa.
- **Avaliação de Desempenho:** Medir como esse conhecimento se traduz em comportamento prático e resultados reais no dia a dia.



Fonte: Notebook LM

A formação continuada é, portanto, o instrumento de correção e evolução. Ela é a resposta ao diagnóstico feito anteriormente.

Administrar por competências exige uma mudança de cultura. É passar da visão de "quem faz mais horas de trabalho" para a visão de quem entrega os melhores resultados através do domínio de capacidades específicas.

## A Concepção de Desenvolvimento



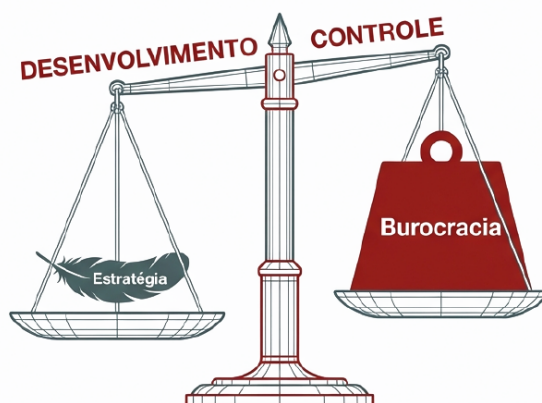
Fonte: Notebook LM

## Capacidade e Desenvolvimento: Entre a Lacuna e o Catálogo

Fonte: Resolução nº 24/2021 & Edital nº 14/2025

### O Avanço Conceitual

- Define necessidade de desenvolvimento como o “gap” entre desempenho atual e esperado.
- Reconhece a formação como instrumento estratégico (alinhamento ao PDI).



### A Realidade Operacional

- **Lógica de Investimento e Retorno:** Ênfase em prazos, contrapartidas e ressarcimento. O foco recai sobre o controle do afastamento, não sobre o ganho de competência.
- **Síndrome do “Catálogo de Cursos”:** O PDP corre o risco de ser apenas uma lista de ofertas, sem ancoragem em critérios claros de priorização estratégica ou avaliação de impacto organizacional.

Fonte: Notebook LM

A figura acima evidencia a relação entre o avanço conceitual da gestão por competências e sua aplicação na prática institucional. Enquanto o conceito de lacuna (gap) e o desenvolvimento estratégico estão bem definidos, a realidade operacional ainda é marcada por critérios administrativos e de controle.

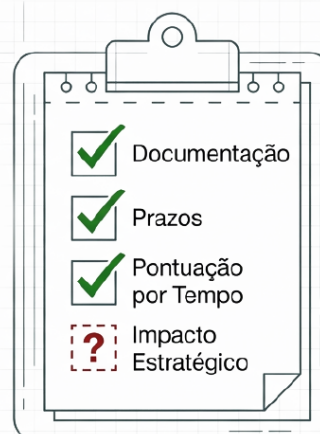
## Fomento à Qualificação: A Lógica Classificatória

Fonte: Edital nº 6/2025

**O Processo:** Estruturado em sistemas de pontuação que privilegiam critérios formais e administrativos.

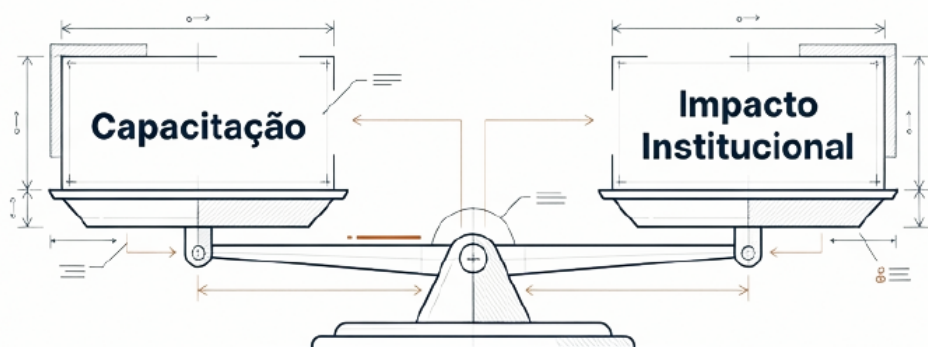
**O Problema:** O alinhamento declarado ao PDI e PDP não se materializa na seleção. Não há diferenciação entre ações com alto ou baixo potencial de retorno para as competências institucionais.

**O Gargalo:** Na ausência de um mapeamento consolidado, a decisão recai sobre chefias imediatas e critérios genéricos, limitando a visão estratégica.



Fonte: Notebook LM

## O desenvolvimento tratado como investimento institucional



Mecanismos de Controle	
<input checked="" type="checkbox"/>	Prazos de Retorno (Obrigatoriedade de volta)
<input checked="" type="checkbox"/>	Entrega de Produtos (Relatórios e comprovantes)
<input checked="" type="checkbox"/>	Período de Permanência ('Payback' - tempo de serviço pós-curso)
<input checked="" type="checkbox"/>	Ressarcimento (Devolução de valores em caso de abandono)

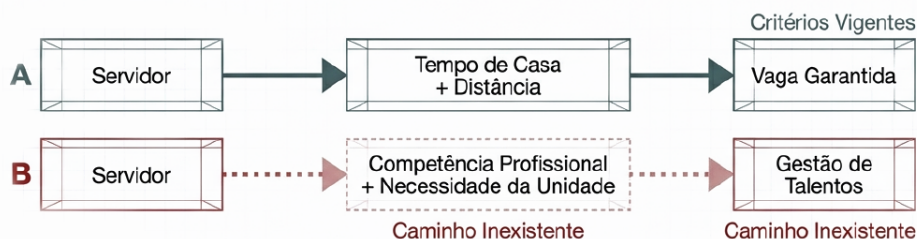
Fonte: Notebook LM

A figura evidencia que o processo de fomento à qualificação ainda está estruturado com base em critérios formais e administrativos, como pontuação e prazos, com pouca consideração ao impacto estratégico das capacitações.

Embora o desenvolvimento seja tratado como investimento institucional, observa-se a predominância de mecanismos de controle, o que limita a efetiva vinculação entre capacitação e necessidades de competências. Isso reforça a necessidade de alinhar as ações de qualificação ao diagnóstico institucional e à lógica da gestão por competências.

## Mobilidade Interna: Logística ou Estratégia?

Fonte: Edital nº 240/2024



**Critérios Vigentes:** Objetivos e impessoais (Tempo de exercício, distância da residência, unidade familiar). Garantem transparência, mas reforçam a burocracia.

### A Oportunidade Perdida:

- Não há avaliação se as competências do servidor atendem às necessidades estratégicas da unidade de destino.
- A mobilidade é tratada como 'redistribuição de força de trabalho', não como gestão de talentos.

**Conclusão Crítica:** O processo opera à margem do Programa de Gestão por Competências (Portaria 1957/2019).

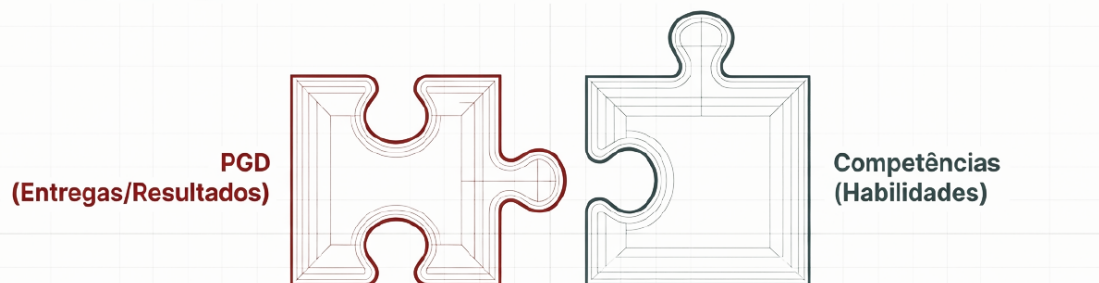
Fonte: Notebook LM

A figura problematiza a lógica da mobilidade interna, evidenciando a predominância de critérios administrativos, como tempo de casa e distância, em detrimento da análise das competências dos servidores.

Ao comparar os dois fluxos, observa-se a ausência de um caminho estruturado que considere as competências profissionais e as necessidades estratégicas da unidade, o que limita a atuação da gestão por competências. Isso indica a necessidade de incorporar a gestão de talentos nos processos de mobilidade institucional.

## Gestão de Desempenho (PGD): O Foco na Entrega, não na Capacidade

Fonte: Portaria nº 875/2024



**A Mudança:** O PGD desloca o foco do 'controle de frequência' para a 'mensuração de resultados' (Planos de Entregas).

### A Desarticulação:

- Não há vínculo formal com o Programa de Mapeamento de Competências.
- Avalia-se o que foi feito, mas não se as competências necessárias estão sendo desenvolvidas ou fortalecidas.

**Consequência:** Limita o potencial do PGD como ferramenta de desenvolvimento, mantendo-o apenas como uma modalidade de execução de trabalho.

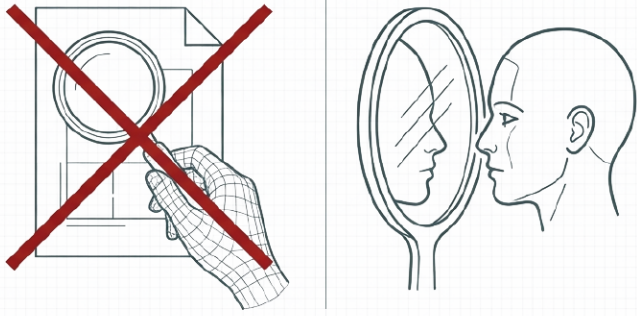
Fonte: Notebook LM

A figura acima evidencia que o Programa de Gestão de Desempenho [PGD] está orientado para a mensuração de resultados, com foco nas entregas, sem uma vinculação direta ao desenvolvimento de competências.

A ausência de integração entre desempenho e competências limita o uso do PGD como ferramenta de desenvolvimento, restringindo seu potencial estratégico. Isso reforça a necessidade de articulação entre avaliação de resultados e gestão por competências no contexto institucional.

A criação do Grupo de Trabalho de Gestão por Competências no IFFluminense, através da portaria 191/2025, representa um avanço importante no processo de implementação dessa abordagem na instituição, marcando a transição de um modelo predominantemente normativo para uma construção mais prática e colaborativa. As atas das reuniões desse grupo constituem uma fonte relevante de análise, pois registram as discussões, encaminhamentos e decisões relacionadas ao desenvolvimento do modelo institucional.

A natureza do grupo de trabalho difere dos demais documentos analisados, de caráter executivo. As atas das reuniões deixam claro que trata-se de um espaço de mediação entre diagnóstico, proposição e decisão. As atas revelam tensões, negociações e ajustes de rota.



O Receio: As atas registram grande preocupação com a redação das perguntas para evitar constrangimento ou medo de punição.

**A Mudança de Chave:**

- De: Lógica de Auditoria/Ranking.
- Para: Lógica Reflexiva/Formativa.

**Ação Prática:**  
A decisão de oferecer uma “devolutiva” (perfil de liderança) ao respondente transforma o processo em uma ferramenta de ganho pessoal, aumentando a adesão.

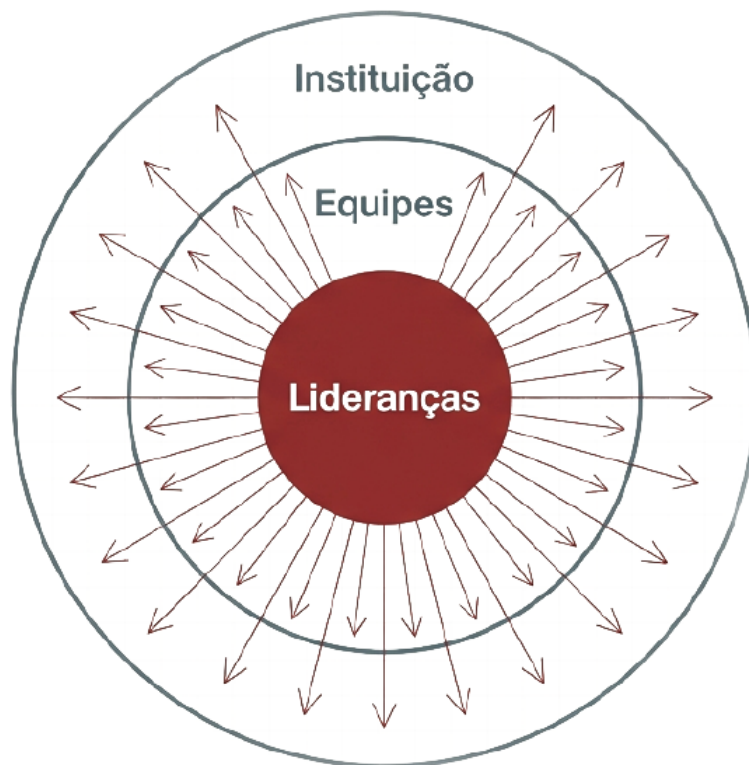
Fonte: Notebook LM

Nas atas há a proposta de aplicação de questionário para o mapeamento de competências no Instituto Federal Fluminense para validar o diagnóstico das competências.

Ponto comum a todos os documentos analisados é o papel das lideranças para a implementação e desenvolvimento da gestão por competências.

A liderança ocupa posição central nas decisões, mediações e encaminhamentos do GT. São os líderes os responsáveis pela autorização, coordenação, avaliação e mediação institucional. A efetividade do mapeamento depende do envolvimento ativo das chefias na mobilização dos servidores e na legitimação do processo.

As lideranças são tratadas mais como instâncias funcionais e decisórias do que como alvo prioritário de desenvolvimento estratégico, o que configura uma fraqueza, pois sem a compreensão domínio da gestão de competências pelas lideranças, não há implementação efetiva. A formação continuada das lideranças voltada para a gestão por competências é elemento chave para a viabilidade da gestão.



Fonte: Notebook LM

## CONCLUSÕES

- O IFF possui força normativa, mas ainda está organizada em silos operacionais com legislações voltadas para a remoção, para capacitação, para a formação continuada [desconectados].
- O grupo de trabalho está prototipando uma abordagem centrada no humano, começando pelas lideranças e que pode se estender para outros contextos educacionais.
- A gestão por competências no IFF deixou de ser um documento estático para se tornar uma prática institucional negociada e em construção.
- É preciso que as lideranças potencializem o uso da capacitação não apenas como benefício para o servidor, mas como mecanismo de fechamento de gaps reais, favorecendo uma gestão de ativos intelectuais.

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>. Acesso 09 mar. 2025.

BRANDÃO, Hugo Pena. Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2017.

BRANDÃO, Hugo Pena Brandão; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências Revista do Serviço Público Brasília, v. 56, n.2, 2005, pp. 179-194. <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1504/1/2005%20Vol.56%2cn.2%20Brandão%20e%20Bahry.pdf>. Acesso 28 fev. 2025.

BRANDÃO, Hugo Pena; et. al.. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. Revista de Administração Pública - RAP, v. 42, n. 5, 2008, pp. 875-898. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241016453004>. Acesso em 25 de mar. 2025.

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

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos é o capital humano das organizações. Elsevier Editora Ltda, 2015.

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

LEME, Rogério. Aplicação prática de gestão de pessoas por competências. Qualitymark editora. Rio de Janeiro, 2005.

FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. RAC, Edição Especial, 2001, pp.183-196. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>. Acesso 28 fev. 2025.



**PROFEPT**

MESTRADO PROFISSIONAL EM  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA



**INSTITUTO  
FEDERAL**

Fluminense