



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022  
ISSN 2177-3866

## **MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DOCENTES: UMA ESTRATÉGIA DE GESTÃO NA BUSCA PELA QUALIDADE DO ENSINO NA EDUCAÇÃO BÁSICA**

**TÂNIA CRISTINA DA SILVA**

UNIVERSIDADE VALE DO RIO VERDE (UNINCOR)

**ANTONIO DOS SANTOS SILVA**

UNIVERSIDADE VALE DO RIO VERDE (UNINCOR)

# MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DOCENTES: UMA ESTRATÉGIA DE GESTÃO NA BUSCA PELA QUALIDADE DO ENSINO NA EDUCAÇÃO BÁSICA

## RESUMO

Conforme o mundo evolui novas competências são requeridas dos profissionais que ocupam os postos de trabalho, sendo os professores uma categoria destes profissionais. Nesse sentido, este artigo tem como objetivo realizar um mapeamento das competências docentes identificando as lacunas existentes entre as competências necessárias e as competências apresentadas por um grupo de professores dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental em uma escola de educação básica em Minas Gerais. O interesse pela pesquisa surgiu a partir da seguinte indagação: Os professores da educação básica possuem o domínio das competências para que possam desenvolver nos seus alunos as Dez Competências Gerais preconizadas pela BNCC? Este estudo trata-se um estudo descritivo de natureza aplicada e de abordagem quali-quantitativa. Os resultados evidenciaram que com as devidas adaptações é possível aplicar a técnica do mapeamento das competências docentes em escola pública de educação básica e identificar os *gaps de* competências apresentados pelos professores. Sendo que o mapeamento pode ser uma estratégia positiva para que os diretores escolares realizem a Gestão por Competência, proponham ações para o suprimento dos *gaps de* competências docentes e assim contribua para melhoria dos resultados educacionais.

**Palavras-chaves:** Competência, Mapeamento de Competência Docentes, BNCC

## 1. INTRODUÇÃO:

O mundo está passando por rápidas transformações. Na busca por uma melhor qualidade de vida e até mesmo pela sobrevivência, o ser humano se vê pressionado a acompanhar as mudanças impostas pelo cenário econômico, político, social e se reinventar diariamente. Por isso, cada vez mais são requeridas das pessoas, competências que lhes possibilitem resolver as demandas complexas com as quais se deparam em suas vidas, seja no mundo do trabalho ou no campo pessoal.

Com globalização e o estreitamento das relações comerciais internacionais os setores produtivos se tornaram mais competitivos. Assim, se viram forçados a buscarem estratégias que levassem os mesmos a terem um diferencial, exigindo-se mais eficiência e eficácia nos serviços prestados, tendo em vistas resultados promissores (CHIAVENATO, 2014).

Nesse intento, a gestão por competência tem papel preponderante, pois este modo de gerenciamento de pessoas apresenta-se como uma forma útil e eficaz para encontrar o profissional com competências específicas que se encaixe no perfil almejado para determinado setor. Portanto, é um mecanismo muito importante para o planejamento da mão de obra, recrutamento, seleção e remuneração dos funcionários, convertendo-se em maior produtividade e lucro para as instituições. A partir da gestão por competência, a empresa também poderá identificar as potencialidades e as lacunas das competências profissionais, terá informações importantes para o desenvolvimento de uma futura capacitação para o grupo de trabalho e em seguida estabelecer novas metas e objetivos a serem alcançados pelos mesmos (MAXIMIANO, 2005).

No setor público brasileiro a gestão por competência passou a ser propagada com maior intensidade a partir de 1995, devido a reforma Gerencial do Estado que ampliou a oferta dos serviços sociais e científicos prestados, frente à globalização. Na área educacional, o termo

competência passou a permear as diretrizes educacionais, mas tal termo tomou grande proporção na educação somente, a partir da homologação da BNCC (Base Nacional Comum Curricular) em 2018, que direcionou o ensino da educação básica tendo como referência Dez Competências Gerais (DA SILVA; DE MELLO, 2013).

A BNCC é uma normativa educacional que conduz a elaboração dos currículos escolares e estrutura o ensino do país em termos de competências. A criação deste documento norteador, mesmo que indiretamente, também passou a requerer dos professores da educação básica o desenvolvimento das competências profissionais gerais e específicas para que possam desenvolver nos alunos as competências necessárias para a formação plena (BRASIL, 2019 b).

Nesta perspectiva, através de estudos realizados pelo CNE (Conselho Nacional de Educação), surgiram as BNCs (Base Nacional Comum de Formação Inicial e Continuada dos Professores) que determinam as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação de Professores da Educação Básica. Tais diretrizes foram apresentadas por meio das resoluções: Resolução CNE/CP N° 2, de 20 de dezembro de 2019 e a Resolução CNE/CP N° 1, de 27 de outubro de 2020. Estes documentos expressam a estrutura dos cursos de licenciatura e pedagogia, bem como as competências que os professores devem possuir ao longo de sua formação e carreira para a concretização de um trabalho eficiente e eficaz, que agregue qualidade à educação e favoreça a transformação social do aluno (BARSIL, 2019 b, 2020).

Nesta perspectiva, o trabalho aqui delineado tem o objetivo de realizar um mapeamento das competências docentes identificando as lacunas existentes entre as competências necessárias e as competências apresentadas por um grupo de professores dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental em uma escola de educação básica em Minas Gerais. Sendo que para levantar os dados necessários para o estudo utilizou-se como referência as competências profissionais docentes gerais e específicas estabelecidas pelas BNCs, que foram elaboradas em conformidade com a BNCC. Espera-se que a partir deste mapeamento o diretor escolar possa traçar estratégias e concretizar ações que promova mudança na realidade apresentada e busque cada vez mais a melhoria dos resultados educacionais.

É importante mencionar que o interesse pela pesquisa nasceu de reflexões despertadas pelo estudo de alguns documentos norteadores da educação brasileira, sendo a principal referência a BNCC, o que viabilizou o surgimento da seguinte indagação: Os professores da educação básica possuem o domínio das competências para que possam desenvolver nos seus alunos as Dez Competências Gerais preconizadas pela BNCC?

A partir de tal indagação partiu-se para um estudo mais aprofundado voltado para a literatura envolvendo a construção do conceito de competência, e do entendimento do modo que esse conceito é compreendido e aplicado na educação básica no decorrer do processo ensino aprendizagem. Além do mais foi necessário também realizar buscas de registros sobre as competências profissionais docentes, bem como entender a partir de instrumentos de gestão por competência já desenvolvidos no setor público e privado, como poderia realizar uma adaptação em tais instrumentos que viabilizasse a realização do mapeamento das Competências Docentes em escolas públicas de educação básica.

É importante salientar que o mapeamento de competências docentes aqui apresentado, não tem a pretensão de punir ou premiar os profissionais envolvidos, bem como promovê-los de função ou mudar de postos de trabalho, como muitas vezes acontece na iniciativa privada. Tem o intuito de subsidiar o diretor escolar nas tomadas de decisão quanto as orientações da equipe, a busca e oferta de momentos de aprendizagem em prol do desenvolvimento profissional do corpo docente da instituição, possibilitando ao grupo de professores terem o domínio de competências ainda não consolidadas.

Assim, esta pesquisa se justifica, por acreditar que através do mapeamento das competências docentes seja possível identificar os pontos fortes e os pontos de atenção em relação as competências dos professores. Além do mais a aplicação da técnica do mapeamento

por competências em escolas públicas de educação básica, numa adaptação pedagógica, mostra-se como algo instigante e inovador para a realização da gestão por competências no meio educacional, abrindo espaço para novos estudos e descobertas.

Para atender ao propósito aqui delineado, este artigo está estruturado em cinco seções: esta Introdução, o Referencial Teórico, a Metodologia, Resultados e Discussões e as Considerações Finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO:**

Esta seção tem o propósito de expor os principais conceitos teóricos referentes à temática da pesquisa. Dessa forma, inicia-se expondo o conceito de competência e sua evolução, passando-se posteriormente a apresentação do conceito de competência preconizado pela BNCC e sua aplicação na educação, uma breve descrição sobre as competências profissionais docentes e por fim uma abordagem do mapeamento de competências docentes.

### **2.1. O Conceito de competência e sua evolução**

Estudos apontam que a palavra competência vem do latim que deriva da palavra “ [...] competere que significa uma aptidão para cumprir uma tarefa ou função” (HOLLANDA, 2010, p. 124). O conceito de competência está em evolução, mas pode ser considerado um termo bastante atual, vasto divergente e complexo. Sendo que tal expressão está presente em várias disciplinas e áreas do conhecimento: área jurídica, empresarial, biológica, pública, educacional e psicológica.

Acredita-se que o termo competência começou a ser utilizado na Idade Média e era uma expressão adotada pelas autoridades e juízes frente a tomada de decisões em julgamentos e sentenças de uma determinada pessoa. Mas, o conceito passou a ter maior enfoque no meio empresarial principalmente a partir da década de 70, quando o psicólogo David McClelland desenvolveu um estudo voltado para o teste de competência (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Por muito tempo pensou-se que o indivíduo para ter sucesso na vida acadêmica ou profissional bastava ser inteligente. Contudo em 1973, o psicólogo David McClelland desenvolveu um estudo voltado para o teste de competência que mudou esse paradigma. O estudo foi possível graças a análise dos testes de QI (Quociente de Inteligência) aplicados a alguns estudantes que ele passou a acompanhar, observando o desenvolvimento dos mesmos em todos os aspectos da vida. Tal intento fez com que ele concluísse que para uma pessoa ter uma vida de sucesso precisava mais que inteligência, era necessário ser competente (MCCLELLAND, 1973).

Assim, a partir do estudo de McClelland o conceito de competência ganhou ainda mais atenção de gestores do meio empresarial. O trabalho com foco em competências mostra-se uma importante estratégia de gestão, tornando-se um diferencial no alcance de resultados e entregas promissoras. De modo geral pode-se dizer que a palavra competência representa a mobilização de esforços, saberes, atitudes e valores empregados por uma pessoa para o desenvolvimento de uma tarefa de forma eficiente e eficaz frente a um desafio real (BOYATIZIS,1982; FLEURY; FLEURY,2001; MCCLELLAND, 1973; ZARIFIAN,2003).

O conceito é muito empregado no meio empresarial e sob a concepção de McClelland é representado através da sigla CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes). Mas ao longo dos anos este conceito foi evoluindo ganhando novos contornos que agregam procedimentos e valores aos seus significados tornando-o mais amplo e profundo (ZABALA; ARNAU, 2010). A seguir, no Quadro 1, são descritos conceitos de competências de acordo com alguns autores:

**Quadro 1 - Conceitos de Competências**

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
MCClelland (1973)	“Compreende as competências através do conceito de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA).”
Boyatzis (1982)	“Característica profunda do indivíduo que resulta em uma performance superior em uma tarefa.”
Perrenoud (1999)	“Define competência como uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles.”
Fleury e Fleury (2000)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”
Zarifian (2001)	“Tomar iniciativa e assumir responsabilidade diante de situações profissionais com as quais se depara. A competência só se manifesta na atividade prática.”
Le Boterf (2003)	“Saber agir de forma responsável e reconhecida, implicando, assim, saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades em determinado contexto profissional.”
OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) (2016)	“A capacidade de mobilizar conhecimentos, atitudes e valores, ao lado de uma abordagem reflexiva dos processos de aprendizagem, a fim de se envolver e agir no mundo.”
BNCC (Base Nacional Comum Curricular) (2018)	“A mobilização de conhecimentos (conceitos e procedimentos), habilidades (práticas, cognitivas e socioemocionais), atitudes e valores para resolver demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho.”

Fonte: (GALVÃO; SILVA; SILVA, 2012) [adaptado]

## 2.2. O conceito de competência na BNCC e sua aplicação na educação

Já há algum tempo que o conceito de competência permeia a educação em várias partes do mundo, estando presente em sistemas de ensino de referências educacionais. Na educação brasileira o conceito ganhou maior enfoque, a partir da homologação da versão completa da BNCC (Base Nacional Comum Curricular) em 2018, pois este documento estrutura o ensino em termos de competências. Na BNCC, competência é definida como “ a mobilização de conhecimentos (conceitos e procedimentos), habilidades (práticas, cognitivas e socioemocionais), atitudes e valores para resolver demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho” (BRASIL, 2018, p. 8).

Para a elaboração do conceito de competência apresentado na BNCC os estudiosos tomaram com referência o conceito de competência retratado pela OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) descrito no documento do PISA (Programa Internacional de Avaliação de Alunos), "*Global Competency for an Inclusive World*" - Competência Global para um Mundo Inclusivo. Nesse registro o conceito de competência é descrito como " A capacidade de mobilizar conhecimentos, atitudes e valores, ao lado de uma abordagem reflexiva dos processos de aprendizagem, a fim de se envolver e agir no mundo (OCDE, 2016, p.2)."

Embora bastante presente no meio educacional, sabe-se que o conceito de competência aplicado à educação é bastante divergente, sendo necessário considerar diferentes pontos de vista e posicionamentos. Nesse estudo não se tem a pretensão de trazer verdades absolutas e apontar se tal linha de pensamento é a certa ou a errada, mas de promover reflexões e a partir das mesmas, buscar formas para compreender de que forma o meio educacional pode se beneficiar de tal conceito. De acordo com autores como Perrenoud *et al.* (2002), Zabala e Arnau

(2010) o conceito de competência aplicado à educação tem um enfoque mais globalizador, pois envolvem vários aspectos da dimensão humana: física, intelectual, emocional, social e afetiva.

Atualmente a BNCC está em fase de implementação, mas segue sendo alvo de críticas quanto a sua estrutura em termos de competências e a forma com que foi elaborada. Entretanto, seja para atender um interesse de um grupo específico ou para a promoção de uma educação de qualidade, não há como negar que o termo competência está presente em vários documentos norteadores da educação brasileira direcionando a educação do país. Por isso, mais do que nunca é urgente e necessário que a educação conte com professores críticos, criativos e reflexivos, capazes de romper com qualquer barreira que se deparem no exercício da docência e assim com competência consiga promover uma educação de qualidade para todos, com igualdade e equidade, com vistas a atender as reais necessidades e aspirações da sociedade.

Assim:

Tudo o que foi exposto leva ao entendimento de que os desafios que as escolas e o sistema educacional enfrentam, desde que um enfoque por competências seja bem pensado e implementado, são verdadeiros “desafios adaptativos” e não meros desafios técnicos. Diferentemente dos desafios técnicos, para os quais a solução já é conhecida e que podem ser resolvidas a partir da rotina da organização, os desafios adaptativos são aqueles cujo conhecimento para solucioná-los não existe; por isso, é preciso criar o conhecimento e as ferramentas na mesma ação de resolvê-los, requerendo, além disso, experimentação e mudança de valores (BAHAMONDE; ESPINOZA, 2018, p. 9).

### **2.3. Competências profissionais docentes**

A partir da BNCC o termo competência passou a ser bastante abordado nas legislações que regulamentam a educação básica e a construção dos currículos, inclusive dos cursos de licenciatura e pedagogia. Nesta perspectiva surgiram as BNCs (Base Nacional Comum) de Formação Inicial e Continuada de Professores da Educação Básica (BRASIL, 2018; BRASIL, 2019 b, 2020).

Como já mencionado anteriormente o conceito de competência ganhou um forte enfoque a partir da homologação da BNCC em 2018, tendo em vista o direcionamento para a elaboração dos currículos de toda a educação básica. Com isto, novos documentos foram surgindo para viabilizar o desenvolvimento de um trabalho que garanta aos alunos os direitos de aprendizagem no desenvolvimento das Dez Competências Gerais.

Nesse sentido, surgiram as BNCs de formação docente regulamentadas pelas resoluções: Resolução CNE/CP N° 2 de 20 de dezembro de 2019 e Resolução CNE/CP N° 1 de 27 de outubro de 2020. Tais resoluções apresentam as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial e Continuada de professores e tem como foco preparar os professores para enfrentar a complexidade de uma sala de aula e formar alunos competentes para o mundo do trabalho e o exercício da cidadania (BRASIL, 2019 b, 2020).

Estas resoluções apresentam as competências profissionais gerais e específicas que os professores devem adquirir ao longo dos cursos de licenciatura e no exercício da docência, para que estejam preparados para desenvolver em seus alunos as competências gerais preconizadas pela BNCC com vistas a uma formação plena. As competências gerais docentes são equivalentes as competências gerais dos alunos, entretanto são próprias da docência. Estas normatizações preveem também competências voltadas para a formação docente específicas, que vão além daquelas descritas na BNCC e abrangem dimensões do conhecimento profissional, prática profissional e engajamento profissional.

As competências profissionais docentes específicas se integram e se complementam na composição do fazer pedagógico. A formação docente deve ser uma preocupação constante, tanto do próprio professor quanto dos dirigentes escolares e governantes, com vistas a

implementação de políticas públicas que viabilizem a valorização profissional, condições e meios para a consecução de uma formação condizente com as necessidades educacionais dos estudantes (BRASIL, 2019 a).

## 2.4. Mapeamento de competências docentes

O mapeamento de competências possibilita ao gestor, identificar as lacunas existentes entre as competências individuais apresentadas pelo trabalhador e aquelas almejadas, mais ainda não desenvolvidas. Após realizar o mapeamento de competências o gestor poderá propor ações corretivas para suprir as lacunas identificadas. Pode-se citar como exemplo de tais ações, a promoção de cursos de formação em serviço, palestras, trocas de experiência, oficinas de aprendizagem, etc. Por isso, o mapeamento de competências é considerado como um importante instrumento de gestão para que as organizações possam alcançar maior produtividade e destaque no mundo dos negócios.

Segundo Torres, Ziviane e Silva (2012):

O mapeamento de competências é uma forma de identificar, sistematizar e evidenciar as competências da organização. A partir dele, é possível identificar os pontos fortes e as lacunas de conhecimentos da instituição, o que permite tomar decisões importantes, como investir na formação dos seus profissionais ou na contratação de pessoas para as áreas fracas ou inexistentes do conhecimento (TORRES; ZIVIANI; SILVA, 2012, p. 192)

Nesse sentido, o mapeamento das competências docentes tem como propósito identificar o *gap*, as lacunas, entre as competências necessárias e as apresentadas pelo corpo docente de uma instituição para subsidiar ações que possibilitem corrigir as deficiências identificadas. Sendo que para tal, o primeiro passo é realizar uma análise documental para identificar quais as competências necessárias para a consecução dos objetivos de aprendizagem. Depois realiza-se levantamentos de dados com pessoas que estão à frente da instituição, como gestores e diretores. Utiliza-se ainda outros métodos e técnicas de pesquisa social como observações, entrevistas, grupos focais, questionários estruturados (CARBONE *et al*, 2009).

Embora o termo “competência” esteja muito presente no contexto educacional em todos os níveis de ensino, percebe-se que a prática do mapeamento de competências docentes concentra-se no Ensino Superior. O que mostra que em se tratando da educação básica os estudos e publicações voltados para o mapeamento de competências docentes se mostram incipientes. Neste sentido, faz-se necessário estudos mais robustos a fim de apontar novos caminhos em torno das competências de professores. Afinal o cenário educacional, passa por mudanças constantes, exigindo dos professores novas competências para que saibam enfrentar, com êxito, situações complexas no cotidiano escolar. Com base nisso, o tema mapeamento de competência docente se mostra muito rico, ainda com muitas vertentes a serem exploradas por pesquisadores da área da educação.

## 3. METODOLOGIA:

A presente pesquisa trata-se um estudo descritivo de natureza aplicada e de abordagem quali-quantitativa. Segundo Gil (2002), a pesquisa quantitativa tem como foco um trabalho analítico que utiliza o tratamento de dados estatísticos. Já na pesquisa qualitativa, a compreensão e o significado das informações levantadas são abstraídas a partir da percepção do pesquisador e do grupo pesquisado, depende também de outros fatores como os instrumentos da pesquisa utilizados, o tamanho da amostra, natureza dos dados, etc. (GIL, 2002).

A pesquisa foi aplicada em uma escola pública de educação básica no estado de Minas Gerais. Participaram da pesquisa um diretor escolar e 24 professores dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental. A coleta de dados iniciou-se com a elaboração de um roteiro de entrevista estruturado para ser respondido por um (a) diretor (a) escolar e um questionário para ser respondido por professores dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental.

O roteiro elaborado para entrevistar o (a) diretor (a) contou com 11 questões que teve a pretensão de ampliar os estudos e a investigação sobre as competências dos professores dos Anos Iniciais da educação básica, buscando subsídios para a realização de um Mapeamento das Competências Profissionais Docentes em conformidade com BNCC (Base Nacional Comum Curricular). A entrevista foi realizada em momento previamente agendado com a diretora de uma escola pública de educação básica no estado de Minas Gerais. A entrevista foi gravada e a transcrição foi realizada pelos próprios pesquisadores, de modo literal, respeitando-se todas as falas da entrevistada, gerando maior confiabilidade da pesquisa. O que proporcionou uma análise de cunho descritivo e qualitativo dos dados coletados.

O questionário foi elaborado no *Google Forms*, contemplando 41 questões fechadas, divididas em 6 blocos que contém perguntas voltadas para o perfil docente e as competências docentes gerais e específicas envolvendo as dimensões do conhecimento, prática e engajamento profissional. O questionário do professor trata-se de uma autoavaliação onde buscou-se identificar a escala de importância e domínio das competências profissionais docentes descritas, tomando como referência a escala de Likert em níveis que vão de 0 a 3, que devem ser escolhidas segundo a percepção e grau de concordância dos professores. Sendo que dos 24 professores envolvidos na pesquisa conseguiu-se um retorno de 16 respondentes.

O questionário do professor foi enviado através do WhatsApp, diretamente para a diretora da escola que o compartilhou com a equipe de docentes dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental por meio do WhatsApp no grupo administrativo da escola. É importante salientar que anteriormente ao envio do questionário os pesquisadores realizaram uma visita na escola num momento de reunião administrativa com o intuito de explicar o objetivo da pesquisa e sensibilizar os profissionais a participarem da mesma, através do preenchimento do questionário.

Após a fase da coleta de dados dos questionários foi realizada uma tabulação das informações levantadas. Em seguida passou-se à análise para a interpretação e tratamento dos dados, adotando-se procedimentos estatísticos para a construção de tabelas e gráficos que permitissem visualizar as lacunas entre as competências docentes requeridas e apresentadas pelo grupo pesquisado. “Na análise, o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir respostas às suas indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 168).

O projeto que gerou a pesquisa, bem como os instrumentos para a coleta dos dados e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), foram anexados na Plataforma Brasil e aprovados pelo Comitê de Ética em Pesquisa.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES:**

Frente ao objetivo dessa pesquisa que é realizar um mapeamento das competências docentes identificando as lacunas existentes entre as competências necessárias e as competências apresentadas por um grupo de professores dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental em uma escola de educação básica em Minas Gerais, procedeu-se as técnicas de entrevista e questionário para a coleta dos dados.

#### 4.1. Análise qualitativa dos dados coletados por meio de entrevista com o (a) diretor (a) escolar

Os dados da entrevista realizada com a diretora escolar foram apurados tomando como referência a análise de conteúdo na concepção de Bardin (2016). “A análise de conteúdo de entrevistas é muito delicada. Este material verbal exige uma perícia muito mais dominada do que a análise de respostas a questões abertas ou a análise de imprensa” (BARDIN, 2016, p. 94).

Por meio da entrevista realizada com a diretora escolar verificou-se que a mesma é formada em letras e pedagogia, sua maior titulação é em Especialização Lato Sensu, possui 27 anos de atuação na educação básica, sendo 15 anos ocupando o cargo de diretora escolar e 11 anos de docência.

Quando perguntada sobre o que entende por competência a mesma respondeu que “A competência é o conjunto de habilidades para desempenhar determinada função”. Tal definição está voltada para o significado de desempenho e capacidade e vai de encontro com a definição de alguns teóricos da área da administração como: Brandão, Guimarães, Hipólito, Silva, etc. Outra pergunta proposta à diretora escolar indagava o que para ela representa um professor competente. A mesma respondeu que “um professor competente é aquele que possui as competências exigidas para a função, como: o conhecimento científico, a estratégia, a didática e tudo que envolve o saber fazer”. Foi perguntado também se a mesma considera a equipe de professores com qual atua, competente e a resposta foi a seguinte: “Em linhas gerais sim, porque é uma equipe comprometida, uma equipe que participa de formações, uma equipe que tem o desejo de crescer e que se respeita muito”.

A entrevista apontou que a diretora escolar que participou da pesquisa procura se manter atualizada e acompanha as atuais diretrizes educacionais, pois ao ser questionada se conhecia as resoluções que estabelecem as BNCs e que regulamentaram as diretrizes curriculares para a formação inicial e continuada dos professores, a mesma respondeu que “sim e que tem estudado sobre estas competências. Segundo a diretora escolar a própria rede educacional onde atua já ofereceu formações em relação as competências docentes e que ela particularmente, também, tem lido e estudado sobre as competências da BNCC. Ela acredita que o objetivo delas é proporcionar na educação uma transformação e consequentemente essa transformação vai chegar na sociedade”.

Para a diretora entrevistada é possível desenvolver competências nos professores por meio de formações, do diálogo, através de oficinas e de grupos de estudos. Segundo a mesma, “despertar o saber internalizado no professor às vezes adormecido, trazer à tona habilidades e competências que eles têm adquiridas e que muitas vezes não são colocadas em prática é o compromisso da educação”.

A partir dos dados levantados na entrevista foi possível identificar que as competências profissionais docentes necessárias para alcançar os objetivos e fins do processo ensino e aprendizagem na instituição pesquisada estão em conformidade com as competências descritas nas BNCs de Formação Docente. As competências docentes foram descritas pela diretora escolar por meio de comportamentos como: dominar o conhecimento, comprometer com sua equipe e com o desenvolvimento do trabalho, participar ativamente das decisões da escola e do processo ensino aprendizagem, realizar uma prática pedagógica que resulte em efetivas aprendizagens e se engajar com o seu desenvolvimento profissional e da instituição.

Tais competências descritas por meio da entrevista realizada com a diretora escolar corroboram com os apontamentos de CARBONE *et al* (2009). Pois, segundo os mesmos, “A descrição de uma competência, portanto, representa um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer” (CARBONE *et al*, 2009, p. 56).

## 4.2. Análise quantitativa dos dados coletados através do questionário do professor

A análise quantitativa da pesquisa foi realizada por meio dos questionários respondidos pelos professores dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental em uma escola pública de educação básica do estado de Minas Gerais. Após o levantamento dos dados obtidos por meio dos questionários aplicados, foi possível traçar o perfil dos docentes conforme as características descritas na Tabela 1.

**Tabela 1 – Perfil Docente**

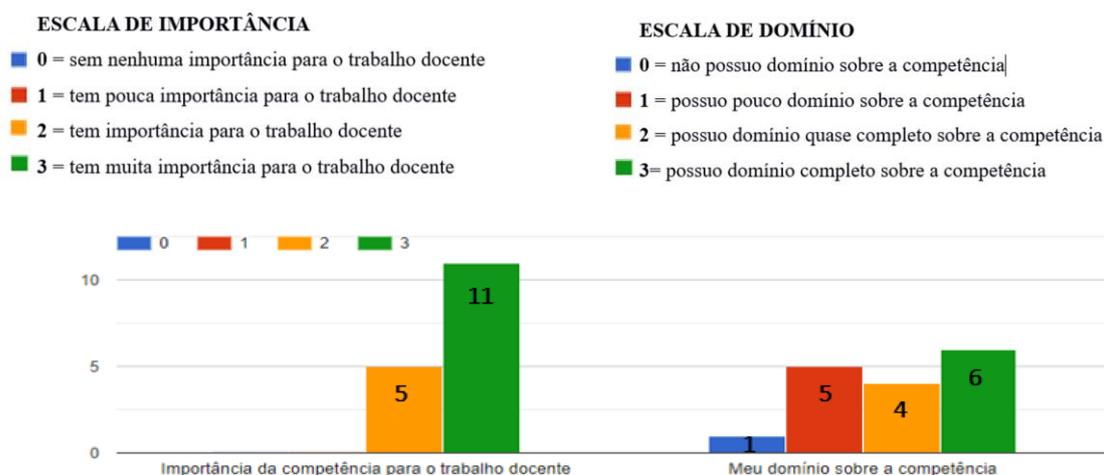
<b>Características do Professor</b>	<b>(N)</b>	<b>(%)</b>
<b>Sexo</b>		
Feminino	16	100
Masculino	0	0
Total	16	100
<b>Idade</b>		
Dos 20 aos 30	2	12,5
Dos 31 aos 40	3	18,75
Dos 41 aos 50	9	56,25
Dos 51 aos 60	2	12,5
Total	16	100
<b>Nível de escolaridade</b>		
Ensino superior na área da educação	4	25
Pós-graduação lato sensu	12	75
Total	16	100
<b>Formação</b>		
Letras	5	31,25
Matemática	2	12,5
Pedagogia	9	56,25
Total	16	100
<b>Situação Funcional</b>		
Efetivo (a) / Concursado (a)	11	68,8
Designado (a)	5	31,2
Total	16	100
<b>Tempo de docência em anos</b>		
De 5 a 10 anos	5	31,25
De 11 a 20 anos	4	25
De 21 a 30 anos	6	37,5
De 31 a 40 anos	1	6,25
Total	16	100

**Fonte:** Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa

Além dos dados retratados na tabela, foi possível identificar quanto ao perfil docente que 100% dos professores respondentes participaram de alguma atividade de formação continuada (atualização, treinamento, capacitação etc.) nos últimos dois anos. Também pode-se observar que 100% já participaram de alguma formação voltada para a BNCC (Base Nacional Comum Curricular) e que 100% dos mesmos, dizem utilizar os conhecimentos adquiridos nas atividades de formação continuada de que participaram. Dos 16 participantes, 12 responderam que tem conhecimento das Resoluções: CNE/CP N° 2, de 20 de dezembro de 2019 e CNE/CP N° 1, de 27 de outubro de 2020, que instituem respectivamente a Base Nacional Comum para a Formação Inicial e Continuada de Professores da Educação Básica, o que representa 87,5% dos respondentes.

Na pesquisa, para cada uma das 30 competências profissionais docentes elencadas em conformidade com as BNCs, é possível identificar o grau de importância e domínio apresentado pelo corpo docente da instituição pesquisada, conforme descrito no Gráfico 1 apresentado abaixo.

**Gráfico 1** – Representação gráfica do nível de importância e domínio da Competência Geral: Argumentação - Desenvolver argumentos com base em fatos, dados e informações científicas para formular, negociar e defender ideias, pontos de vista e decisões comuns.



**Fonte:** Elaborado pelos autores conforme dados da pesquisa

Através da análise do gráfico apresentado é possível notar que a competência abordada foi avaliada pela equipe como sendo de importância considerável para a realização do trabalho docente. O que demonstra que é uma competência que deve estar presente na prática pedagógica para se alcançar os resultados educacionais esperados pela instituição. Fica evidente também que há um desnível entre o grau de importância da competência em relação ao domínio da mesma pelos professores respondentes, dando margem para a interpretação de que há uma lacuna entre a competência necessária à consecução dos objetivos da instituição em detrimento a entrega da competência pelos profissionais avaliados, fazendo com que seja necessário a realização de ações corretivas para sanar o *gap* detectado.

Com as devidas adaptações também é possível calcular o *gap* de competência utilizando o método do cálculo do *gap* a partir da expressão representada na Figura 1.

**Figura 1** – Expressão para o cálculo do *gap* de competência

$L = I \times (3 - D)$

Sendo que,

**L** = Lacuna;

**I** = Importância;

**3** = Níveis de importância da escala utilizada;

**D** = Domínio

**Fonte:** Adaptado pelos autores (Fórmula de Borges-Andrade e Lima, 1983.)

Nesse sentido, “ essa equação permite, portanto, estabelecer uma prioridade entre as competências a serem desenvolvidas pelo profissional, uma vez que, quanto maior o N (L), maior o *gap* e, por conseguinte, maior a necessidade de desenvolvimento da competência” (CARBONE *et al.*, 2009, p. 69). A partir da aplicação da fórmula é possível identificar os professores que tem mais urgência em participar de formações no intuito de suprir o *gap* identificado e melhor o desempenho no trabalho, conforme retrata a Tabela 2.

**Tabela 2** - Competência Geral: Argumentação - Desenvolver argumentos com base em fatos, dados e informações científicas para formular, negociar e defender ideias, pontos de vista e decisões comuns.

Colaborador	Importância (I)	Domínio (D)	Lacuna $L = I \times (3 - D)$	Média geral da lacuna	Prioridade de capacitação
1	3	3	$L = 3 \times (3 - 3) = 0$	0	Baixa
2	3	3	$L = 3 \times (3 - 3) = 0$	0	Baixa
3	3	3	$L = 3 \times (3 - 3) = 0$	0	Baixa
4	3	3	$L = 3 \times (3 - 3) = 0$	0	Baixa
5	2	2	$L = 2 \times (3 - 2) = 2$	2	Baixa
6	2	2	$L = 2 \times (3 - 2) = 2$	2	Baixa
7	3	2	$L = 3 \times (3 - 2) = 3$	3	Baixa
8	2	1	$L = 2 \times (3 - 1) = 4$	4	Moderada
9	3	3	$L = 3 \times (3 - 3) = 0$	0	Baixa
10	2	1	$L = 2 \times (3 - 1) = 4$	4	Moderada
11	3	3	$L = 3 \times (3 - 3) = 0$	0	Baixa
12	3	1	$L = 3 \times (3 - 1) = 6$	6	Alta
13	2	1	$L = 2 \times (3 - 1) = 4$	4	Moderada
14	3	0	$L = 3 \times (3 - 0) = 9$	9	Alta
15	3	1	$L = 3 \times (3 - 1) = 6$	6	Alta
16	3	2	$L = 3 \times (3 - 2) = 3$	3	Baixa
Somatória				43	
Média de lacunas				$43 \div 16 =$ 2,69	

**Fonte:** Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa

A partir dos dados apresentados na tabela 2, fica evidente que os colaboradores 12, 14 e 15 foram os que apresentaram maior *gap* na competência mensurada. O que permite à diretora escolar averiguar quantos e quais são os colaboradores que necessitam participar de ações de aprendizagem com mais urgência, para que possam se desenvolver profissionalmente. Assim, o mapeamento de competências passa a orientar os percursos de aprendizagens que devem ser seguidos pelos profissionais para o desenvolvimento das competências necessárias para a consecução dos objetivos das organizações (CARBONE *et al.*, 2009).

Também é possível identificar de modo individual, o nível de domínio das competências gerais de cada professor colaborador. A Tabela 3 e a Gráfico 2 retratam a especificidade de um professor em relação ao domínio das competências e os *gaps* apresentados pelo mesmo em

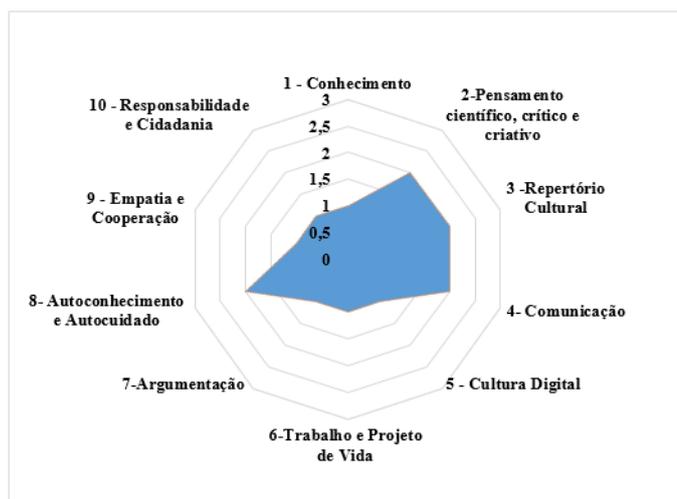
relação as Dez Competências Gerais Docentes em conformidade com as BNCs de Formação Docente.

**Tabela 3** – Nível de importância e domínio das Competências Gerais Docentes (colaborador nº 13)

Competências Gerais	Importância	Domínio
1 - Conhecimento	3	1
2-Pensamento científico, crítico e criativo	3	2
3 -Repertório Cultural	3	2
4- Comunicação	3	2
5 – Cultura Digital	3	1
6-Trabalho e Projeto de Vida	3	1
7-Argumentação	3	1
8- Autoconhecimento e Autocuidado	3	2
9 - Empatia e Cooperação	3	1
10 - Responsabilidade e Cidadania	3	1
Total de pontos:	30	14
Total (%):	100	47

**Fonte:** Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa

**Gráfico 2** – Identificação do domínio e *gap* em relação as Dez Competências Gerais Docentes (Colaborador nº 13)



**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Percebe-se que o colaborador possui melhor domínio das competências 2, 3, 4 e 8. Já em relação as competências 1, 5, 6, 7, 9 e 10 é possível notar um *gap* que requer uma atenção especial, pois demonstra que esse colaborador não possui domínio satisfatório sobre tais competências conforme demonstrado na Tabela 3 e no Gráfico 2. A partir da análise das figuras o diretor escolar terá subsídios para traçar as estratégias necessárias para levar os professores ao desenvolvimento profissional almejado e conseqüentemente promover a melhoria da qualidade da educação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Através da pesquisa foi possível realizar o mapeamento das competências docentes de uma escola pública de educação básica e identificar as lacunas existentes entre as competências necessárias e as competências apresentadas pelo corpo docente da instituição pesquisada. O mapeamento de competências docentes mostrou-se uma importante estratégia de gestão em benefício da educação. Pois, através do mesmo o diretor escolar conseguirá identificar as

competências que requerem maior atenção, para que possa orientar sua equipe e agir no intuito de sanar ou minimizar a lacuna identificada estimulando o desenvolvimento das competências profissionais necessárias para a concretização de um trabalho eficiente e eficaz no tocante ao processo ensino aprendizagem.

Quanto à forma que os diretores utilizarão para minimizar ou sanar as lacunas identificadas vai depender da competência que necessita ser desenvolvida, pois o suprimento desse *gap* poderá acontecer por meio de cursos, palestras, oficinas, seminários, ou outras formas que o diretor e sua equipe achar mais pertinente. Nesse sentido, o mapeamento de competências profissionais docentes aponta para a necessidade de ações dos gestores educacionais e o desenvolvimento de políticas públicas no sentido de garantir ações efetivas voltadas para a formação permanente dos professores da educação básica e a valorização profissional, para que o professor esteja motivado a se aperfeiçoar e tenha condições de acesso e permanência em cursos para desenvolver suas competências, com vistas a melhores resultados educacionais.

A técnica de mapeamento de competências docente pode ser aplicada sempre que o diretor escolar achar necessário, pois embora se tenham as competências profissionais docentes estabelecidas nas BNCs, entende-se que as competências estão em evolução. Novas competências são requeridas a todo momento e as competências que um dia foram consideradas essenciais para realizar determinada função muitas vezes acabam se tornando obsoletas, pois as competências acompanham as necessidades do momento vivido pela sociedade.

Embora a técnica de mapeamento de competências seja muito utilizada na iniciativa privada, ficou evidente que com as devidas adaptações ela também pode ser aplicada em escolas públicas de educação básica. Entretanto, sabe-se que as técnicas que avaliam o desempenho humano, assim como o ensino estruturado em competências ainda causam muita divergência quanto suas reais intenções e segue sendo um tema controverso.

Contudo, entende-se que os temas polêmicos e instigadores fazem com que as pesquisas se tornem mais interessantes. As controvérsias, chamam a atenção de estudiosos e pesquisadores levando-os ao desconforto e a curiosidade, o que os instiga a novas perspectivas de investigações. Assim, acredita-se que esta pesquisa se apresenta como um caminho longo e profícuo, capaz de despertar o interesse de outros pesquisadores para que possam dar prosseguimento à temática, corroborando ou refutando os achados aqui apresentados.

## REFERÊNCIAS:

BAHAMONDE, Victor Molina; ESPINOZA, Zulema Serrano. Os desafios de implementar uma educação baseada em competências. **Revista Pátio: Ensino Médio, Profissional e Tecnológico**, Porto Alegre, Ano X, n. 37, p. 6-9, jun./ago. 2018.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, S. M. V. **Avaliação de necessidade de treinamento: um método de análise de papel ocupacional**. 1983.

BOYATZIS, R. E. The competent manager: a model for effective performance. **John Wiley & Sons**, New York, 1982.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de empresas**, v. 41, p. 8-15, 2001.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular (BNCC)**, 2018.

\_\_\_\_\_. **Parecer CNE/CP N° 22, de 7 de novembro de 2019.** Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial de Professores para a Educação Básica e Base Nacional Comum para a Formação Inicial de Professores da Educação Básica (BNC-Formação). Brasília-DF, 2019a.

\_\_\_\_\_. **Resolução CNE/CP N° 2, de 20 de dezembro de 2019.** Define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial de Professores para a Educação Básica e institui a Base Nacional Comum para a Formação Inicial de Professores da Educação Básica (BNC-Formação). Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília-DF, 20 dez. 2019b.

\_\_\_\_\_. **Resolução CNE/CP N° 1, de 27 de outubro de 2020.** Dispõe sobre as diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica e institui a Base Nacional Comum para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica (BNC-Formação Continuada). Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília-DF, 27 out. 2020

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: Editora RGV Vargas, 2009. 176 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4 ed. Barueri, SP. Manole, 2014. 488 p.

DA SILVA, Francielle Molon; DE MELLO, Simone Portella Teixeira. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOLANDA, A. B. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa.** Editora Positivo: Curitiba. Paraná. 2010.

KUENZER, A. Z. **Exclusão incluyente e inclusão excluyente: a nova forma de dualidade estrutural que objetiva as novas relações entre educação e trabalho.** 2005. Disponível em: [http://forumeja.org.br/go/files/13%20Exclusao%20Includente%20Acacia%20Kuenzer\\_1.pdf](http://forumeja.org.br/go/files/13%20Exclusao%20Includente%20Acacia%20Kuenzer_1.pdf). Acesso em: 18 de julho de 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: Fundamentos da criação e da gestão de novos negócios.** São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2005.

MCCLELLAND, David C. Teste de competência em vez de "inteligência". **Psicólogo americano**, v. 28, n. 1, pág. 1, 1973.

OECD. **Global Competency for an Inclusive World**. Paris: OECD, 2016. Disponível em: <<http://www.oecd.org/pisa/aboutpisa/Global-competency-for-an-inclusive-world.pdf>>. Acesso em: 26 junho. 2021

PERRENOUD, Philippe; THURLER, Mônica Gather; MACEDO, Lino de; MACHADO, Nilson José, ALESSANDRINI, Cristina Dias. **As competências para ensinar no século XXI: A formação dos professores e o desafio da avaliação**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002. 176 p.

PIRES, Manuella de Aragão; CARDOSO, Lívia de Rezende. BNC para formação docente: um avanço às políticas neoliberais de currículo. **Série-Estudos**, Campo Grande, MS, V. 25, n. 55, p. 73-93, set./dez. 2020.

TORRES, Adriana Aparecida Lemos; ZIVIANI, Fabrício; SILVA, Sandro Márcio. Mapeamento de competências: ferramenta para a comunicação e a divulgação científica. **TransInformação**, Campinas, p.191-205, set./dez., 2012.

ZABALA, Antoni; ARNAU, Laia. Como ensinar e aprender competências. **Porto Alegre: Artmed**, v. 197, 2010.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.  
\_\_\_\_\_. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac, 2003.