

Simone Marques de Almeida

**COMPETÊNCIAS REQUERIDAS AOS GESTORES EM
CARGOS DE DIREÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL
CATARINENSE - CÂMPUS CAMBORIÚ**

Dissertação de Mestrado Profissional
submetido ao Programa de Pós-
Graduação em Administração
Universitária da Universidade Federal
de Santa Catarina para a obtenção do
Grau de Mestre em Administração.
Orientador: Prof. Dr. Marcos Baptista
Lopez Dalmau.

Florianópolis
2013

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Tatiana Rossi - CRB 14/1186

A447c

Almeida, Simone Marques,

Competências requeridas aos gestores em cargos de direção do Instituto Federal Catarinense - Câmpus Camboriú / Simone Marques de Almeida; orientador Marcos Baptista Lopez Dalmau. - Florianópolis, SC, 2013.

268 p. : il. algumas color. ; 21 cm. -

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária)-Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2013.

Inclui bibliografia.

1. Políticas públicas. 2. Competências de gestores. 3. Capacitação. 4. Desenvolvimento de competências I. Dalmau, Marcos Baptista Lopes. II. Universidade Federal de Santa Catarina. IV. Título.

CDU: 658.012.4

ERRATA

ALMEIDA, Simone Marques de. **Competências requeridas aos gestores em cargos de direção do Instituto Federal Catarinense – Câmpus Camboriú**. 268f. 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

Folha	Linha	Onde se lê	Leia-se
57	23 e 24	Sistema integrado de Administração Financeira do Governo Federal/ SIAFI	SIAFI e SIAPE como base de dados oficial do Poder Executivo Federal
130	41	auditivos	visuais

Simone Marques de Almeida

**COMPETÊNCIAS REQUERIDAS AOS GESTORES EM
CARGOS DE DIREÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL
CATARINENSE - CÂMPUS CAMBORIÚ**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Profissional.

Florianópolis, 5 de julho de 2013.

Prof. Pedro Antonio de Melo, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Carla Cristina Dutra Búrigo, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Alessandra de Linhares Jacobsen, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Dra.
Universidade Federal da Fronteira Sul

Dedico este trabalho aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Já dizia Johann Wolfgang von Goethe “*As coisas mais importantes nunca devem ficar à mercê das menos importantes*”.

Com certeza o apoio de familiares e amigos, trouxe a força para prosseguir nesta fase importante da minha vida e chegar ao fim desta trajetória.

Agradeço ao Grande Deus Supremo pela oportunidade de retomar os estudos;

Aos meus pais, Maria da Conceição Marques de Almeida e Pedro Fernandes de Almeida, pelo incentivo, amor e dedicação de sempre;

Ao meu irmão amado, Márcio Marques de Almeida pela compreensão nos meus momentos de introspecção;

Aos meus familiares de longe, os Almeida e os Marques, que sempre tiveram uma palavra amiga, principalmente na passagem do meu pai para um outro plano, no auge da finalização deste estudo;

Aos meus antepassados que, embora estejam em outra dimensão, sou grata pelos ensinamentos que passaram aos seus descendentes, quando nesta terra aqui estiveram;

Às minhas amigas da Arte Mahikari, em especial Abegair Girard, pelas palavras de sempre “Você vai conseguir”;

À minha chefe da biblioteca do Instituto Federal Catarinense - Câmpus Camboriú, Marouva Fallgatter Faqueti que concedeu momentos de discussão sobre o meu trabalho;

Aos meus colegas de trabalho da biblioteca do Instituto Federal Catarinense - Câmpus Câmboriú, Maria Bia do Carmo, Ana Elisa Paim, Ilda Santos Cardoso, Andrea Aparecida Silva, Fernanda Borges Vaz Ribeiro, Carlos Alberto dos Santos, Neusa Maria Deschamps, Tainara Mazzutti Bogoni e Francielly Raquel Domingues Vianna e, em especial Joer Maria Schvarcz Müller, pelo apoio, inclusive no dia da defesa deste estudo;

A todos os servidores docentes e técnicos administrativos do IFC - Câmpus Camboriú pela oportunidade de contribuir juntos rumo à consolidação deste IF, em especial a minha amiga de sempre Maria da Glória Benvenuti Testoni pelo carinho e apoio;

À amiga Tatiana Rossi pelas horas que dispendeu para contribuir com as discussões sobre o meu trabalho, que nunca vi tanta paciência;

À amiga e irmã de consideração, Sandra Regina Polimeno, pelo incentivo e força em todos os momentos;

Aos ocupantes de cargos de direção, especialistas em Gestão Pública do IFC – Câmpus Camboriú e gestores máximos do IFC que entrevistei, pela gentileza de participarem desta pesquisa;

Aos colegas da primeira turma do curso de mestrado profissional em Administração Universitária da UFSC, em especial a Raquel L. B. Cerqueira, pelas ricas discussões sobre gestão;

Às amigas Claudete e Roseli pelo apoio;

À Universidade Federal de Santa Catarina por abrir a porta;

Aos meus professores da UFSC que deram o alicerce para este estudo;

Ao meu orientador, Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau pela confiança, horas de discussão, paciência, e incansável disposição em me orientar e escutar;

Às Professoras Carla Cristina Dutra Búrigo, Alessandra de Linhares Jacobsen, Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, que compuseram a banca examinadora, pelas relevantes contribuições a este trabalho;

Enfim, muitíssimo obrigada a todos que contribuíram direta e indiretamente nesta jornada...

“[...] competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto [...]” (DUTRA, 2010, p. 30).

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi propor as competências requeridas para os gestores em cargos de direção do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense - Câmpus Camboriú que poderão nortear as diretrizes de capacitação para o desenvolvimento de competências desses gestores. O estudo teve uma abordagem qualitativa, mas fez uso também de um instrumento quantitativo para a análise dos dados coletados. Quanto aos fins, ressalta-se que a pesquisa foi descritiva e quanto aos meios, bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso. Para alcançar o que foi proposto realizou-se o levantamento documental e bibliográfico e uma entrevista semiestruturada com os gestores máximos deste Instituto, especialistas em gestão pública e gestores que ocuparam cargos de direção no Câmpus Camboriú deste Instituto. A partir da transcrição e análise dessas entrevistas e do levantamento documental e bibliográfico foram agrupados conhecimentos, habilidades e atitudes para compor os indicativos de competências requeridas de forma geral para gestores em cargos de direção. Em uma segunda etapa, utilizou-se um questionário para validar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes para compor as competências requeridas de forma específica, para o exercício de quatro cargos de direção do primeiro e segundo nível hierárquico da estrutura organizacional do Câmpus Camboriú deste Instituto, que posteriormente foram validados por meio da escala Likert por quatro gestores que já exerceram esses cargos. Com base na mensuração dos graus quatro e cinco da referida escala foram validados os conhecimentos, habilidades e atitudes, que, agrupados passaram a compor os indicativos de competências para esses quatro cargos de direção individualizados. Para a sugestão de diretrizes de capacitação, com vistas a um programa de desenvolvimento de competências de gestores em cargos de direção do Câmpus Camboriú deste Instituto chegou-se a trilhas com base nos indicativos dessas competências, o último elemento da entrevista semiestruturada, levantamento bibliográfico e documental. Concluiu-se que os indicativos de competências requeridos para os cargos de direção do Câmpus Camboriú deste Instituto, na visão dos grupos de entrevistados desta pesquisa estão voltados às competências de gestão acadêmica e administrativa, legais, de relacionamento, de negociação, geopolíticas, globais, de comunicação, emocionais e de liderança.

Palavras-chave: Políticas públicas. Competências de gestores. Capacitação. Desenvolvimento de competências.

ABSTRACT

The aim of this research was to propose the competencies required for the managers in management positions at the Technology and Science, Education of Federal Institute Catarinense - Campus Camboriú that may guide the training guidelines for the development of these managers competence. The study was a qualitative, but also made use of a quantitative tool for analyzing the data collected. As for the purpose, it is emphasized that the research was descriptive and the means used were, bibliographic, documental, field and case study. To achieve what was proposed a documental and bibliographic survey and a semi structured interview was carried out with the maximum managers of this Institute, experts in public management and managers who occupied leadership positions in Campus Camboriú of this Institute. From the transcription and analysis of these interviews and from the survey were grouped documentary and bibliographic knowledges , skills and attitudes to compose indicative of the competencies required in general for managers in leadership positions. In a second step, we used a questionnaire to validate the knowledge, skills and attitudes required for composing competencies in a specific manner for exercising four leadership posts in the first and second hierarchical level of the organizational structure in Campus Camboriú of this Institute, which were subsequently validated by means of a Likert scale of four managers who have held these positions . Based on the measurement of four and five degrees of that scale were validated knowledge, skills and attitudes, which were included in the pooled indicative of competence for these four positions toward individualized. Suggested guidelines for training, with a view to a program of competencies development for managers in leadership positions Campus Camboriú of this Institute came to trails indicative based on these competencies, the last element of the semi-structured interview, bibliographic and documental. It was concluded that the indicative competencies required for managerial positions in Campus Camboriú of this Institute, in view of the groups interviewed in this research are focused on management competence and academic administrative, legal, relationship, trading, geopolitics, global, communication, emotional and leadership.

Keywords: Public Policies. Managers' competency. Training. Competencies development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Do papel operacional ao estratégico	54
Figura 2 - Novo modelo indicado para uma reestruturação sob uma perspectiva de gestão de pessoas estratégica.....	55
Figura 3 – Três dimensões de competência.....	68
Figura 4 - Modelo sistêmico das áreas de intervenção e de competência dos dirigentes públicos.....	85
Figura 5 - Eixos de competências.....	95
Figura 6 - Identificação da necessidade de capacitação	99
Figura 7 - Ciclo de Capacitação	100
Figura 8 - Linha do tempo do ensino agrícola brasileiro e do Colégio Agrícola de Camboriú, hoje Instituto Federal Catarinense - Câmpus Camboriú.....	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos de Administração Pública	36
Quadro 2 - Mudanças na gestão pública do Brasil a partir de 1930.....	56
Quadro 3 - Modelo na concepção taylorista e fordista e na perspectiva da economia do saber	60
Quadro 4 - Exemplos de conceitos de competência de acordo com algumas abordagens	66
Quadro 5 - Competência para comunicação e interação subdivididas em CHA	69
Quadro 6 - Competências para o profissional	71
Quadro 7 - Estudos sobre características para o perfil gerencial.....	75
Quadro 8 - Competências gerenciais.....	79
Quadro 9 - Matriz de competências para gestores intermediários da UFFS	80
Quadro 10 - Competências gerenciais genéricas e outras	82
Quadro 11 - Função para dirigentes públicos e sua caracterização.....	86
Quadro 12 - Metodologias de pesquisa em geral ou específicas	90
Quadro 13 - Função para dirigentes públicos e as áreas de formação sugeridas.....	96
Quadro 14 - Distribuição dos sujeitos por objetivos específicos.....	105
Quadro 15 - Síntese da coleta e análise dos dados	113
Quadro 16 - Cursos ofertados no IFC - Câmpus Camboriú no PRONATEC.....	137
Quadro 17 - Cursos em nível de educação superior do Câmpus Camboriú.....	140
Quadro 18 - Oferta de cursos 2009-2013 no IFC-Câmpus Camboriú.	141
Quadro 19 - Competências gerais (1º grupo)	145
Quadro 20 - Competências específicas (2º grupo)	146
Quadro 21 - Competências gerenciais (3º grupo).....	147
Quadro 22 - Participação em capacitação	147
Quadro 23 - Competências requeridas para o exercício de cargos de direção (de forma geral, na visão do grupo 1).....	170
Quadro 24 - Competências gerais para os cargos de direção	176
Quadro 25 - Competências requeridas para o exercício do Cargo de Diretor Geral (de forma específica, na visão de um entrevistado do grupo 2).....	190
Quadro 26 - Competências requeridas para o exercício do Cargo de Diretor de Ensino (de forma específica, na visão de um entrevistado do grupo 2).....	192

Quadro 27 - Competências requeridas para o exercício do Cargo de Diretor de Administração e Planejamento (de forma específica, na visão de um entrevistado do grupo 2).....	195
Quadro 28 - Competências requeridas para o exercício do Cargo de Diretor de Infraestrutura e Produção (de forma específica, na visão de um gestor do grupo 2).....	196
Quadro 29 - Competências específicas para o cargo de nível estratégico: Diretor Geral.....	199
Quadro 30 - Competências específicas comuns para os cargos de nível intermediário: Diretores dos Departamentos de Ensino; de Infraestrutura e Produção; e, de Administração e Planejamento no IFC- Câmpus Camboriú	204
Quadro 31 - Competências específicas para o cargo de nível intermediário: Diretor do Departamento de Ensino.....	210
Quadro 32 - Competências específicas para o cargo de nível intermediário: Diretor do Departamento de Administração e Planejamento.....	211
Quadro 33 - Competências específicas para o cargo de nível intermediário: Diretor do Departamento de Infraestrutura e Produção.....	212

LISTA DE SIGLAS

A	Atitude
AMFRI	Associação dos Municípios da Região da Foz do Rio Itajaí
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
C	Conhecimento
CAC	Colégio Agrícola de Camboriú
CD	Cargo de Direção
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DW	<i>Data Warehouse</i>
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
E-TIC	Encontro de Tecnologia e Informação do Instituto Federal Catarinense – Câmpus Camboriú
FG	Função Gratificada
FICE	Feira de Iniciação Científica e Extensão do Instituto Federal Catarinense – Câmpus Camboriú
FONAIC/EMT	Fórum Nacional de Iniciação Científica no Ensino Médio e Técnico
FORPLAN	Fórum de Planejamento e Administração do Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
GEAT	Grupo de Estudos Avançados em Tecnologia da Informação
GP	Gestão de Pessoas
GPC	Gestão de Pessoas por Competências
H	Habilidade
IBGE	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IF	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
IFC	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense
IFETs	Instituições Federais de Educação Tecnológica

IFSC	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MEC	Ministério da Educação
MICTI	Mostra Nacional de Iniciação Científica e Tecnológica Interdisciplinar
MPE	Mostra de Pesquisa e Extensão
NBR	Norma Brasileira
NITI	Núcleo de Inovação Tecnológica
NPG	<i>New Public Management</i>
PAC	Plano de Aceleração de Crescimento
PCC	Plano de Classificação de Cargos
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PE	Planejamento Estratégico
PPI	Plano Pedagógico Institucional
PROEJA	Programa Nacional de Integração da Educação Profissional na modalidade de Educação de Jovens e Adultos
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
RH	Recursos Humanos
RJU	Regime Jurídico Único
SC	Santa Catarina
SEPE	Seminário de Extensão e Pesquisa
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SICAJ	Sistema Integrado de Cadastro de Ações Jurídicas
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SISTEC	Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica
TAE	Técnico Administrativo em Educação
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	23
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	23
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	30
1.2.1	Objetivo geral.....	30
1.2.2	Objetivos específicos	30
1.3	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	30
1.4	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	32
2	BASES TEÓRICO-EMPÍRICAS DA PESQUISA	35
2.1	MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	35
2.2	POLÍTICA PÚBLICA NA FIGURA DOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA	42
2.2.1	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.....	45
2.2.1.1	Instituto Federal Catarinense	49
2.3	GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL NO BRASIL	53
2.3.1	A política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional ...	61
2.3.2	Política de Recursos Humanos do Instituto Federal Catarinense	63
2.4	COMPETÊNCIAS, GESTÃO POR COMPETÊNCIA E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	64
2.4.1	Conceitos e tipologias de competências.....	64
2.4.2	Gestão por competência	72
2.4.3	Competências Gerenciais	74
2.5	MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	87
2.6	CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	91
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	103
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	103
3.2	POPULAÇÃO E SUJEITOS DA PESQUISA	105
3.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	108
3.4	COLETA E ANÁLISE DE DADOS	109
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	121
4.1	INSTITUIÇÃO ESTUDADA.....	121

4.2	POLÍTICA PÚBLICA NA FIGURA DOS IF E A POLÍTICA E DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NO CONTEXTO DO IFC- CÂMPUS CAMBORIÚ.....	124
4.3	POLÍTICAS E DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NO CONTEXTO DO IFC-CAMPUS CAMBORIÚ... ..	144
4.4	COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS DO IFC.....	149
4.5	COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PARA OS CARGOS DE DIREÇÃO DO IFC - CÂMPUS CAMBORIÚ.....	169
4.5.1	Competências requeridas para os cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú a partir da análise das entrevistas com o grupo 1 de entrevistados	169
4.5.2	Competências requeridas para os cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú a partir do questionário, levantamento documental e bibliográfico	198
4.6	DIRETRIZES DE CAPACITAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE GESTORES EM CARGOS DE DIREÇÃO DO IFC - CÂMPUS CAMBORIÚ.....	214
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	223
	REFERÊNCIAS.....	229
	ANEXO A - ORGANOGRAMA DO INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE - CÂMPUS CAMBORIÚ.....	241
	ANEXO B - NOVO ORGANOGRAMA DO INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE - CÂMPUS CAMBORIÚ.....	243
	APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA O PRIMEIRO GRUPO: REITOR, PRÓ-REITORES, DIRETOR DE GESTÃO DE PESSOAS DO IFC E ESPECIALISTAS EM GESTÃO PÚBLICA DO IFC – CÂMPUS CAMBORIÚ.....	245
	APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA O SEGUNDO GRUPO: GESTORES OCUPANTES DOS CARGOS DE DIREÇÃO NO IFC - CÂMPUS CAMBORIÚ.....	247
	APÊNDICE C - QUESTIONÁRIOS APLICADOS AO SEGUNDO GRUPO: 4 GESTORES OCUPANTES DOS CARGOS DE DIREÇÃO NO IFC - CÂMPUS CAMBORIÚ	249

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo trata da contextualização do tema, do problema de pesquisa, dos objetivos, o geral e os específicos, da justificativa e da organização do estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O modelo de administração pública - O NOVO SERVIÇO PÚBLICO, no sentido de uma forma de atuação da administração pública, busca a diferenciação dos modelos que o antecederam, o que pode servir de referência para as ações de gestores públicos à medida que permeia novos valores.

O NOVO SERVIÇO PÚBLICO tem sua construção na ideia do interesse público e de administradores públicos a serviço de cidadãos, e realmente com envolvimento pleno com eles (DENHARDT, 2012).

Nessa perspectiva de aproximação com os cidadãos, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF), que emergem na figura de política pública, têm como uma de suas diretrizes estabelecer uma harmonia na interação com a sociedade e outras esferas do poder público, compreendendo o seu trabalho coletivo (BRASIL, 2008b).

Os IF passam a ter uma configuração peculiarmente diferente das escolas técnicas federais do passado e das universidades.

O que se verifica, portanto, é que essas Instituições vêm construindo uma nova institucionalidade de ensino superior fundamentada na verticalização do ensino com docentes atuando em diversos níveis de ensino.

A Lei n° 11.892 de 29 de dezembro de 2008 (BRASIL, 2008a) que cria os IF, dá um novo formato à Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica no Brasil, no qual o Estado procura intervir na busca pela expansão da educação básica, técnica e tecnológica.

Embora regidos por legislações também voltadas à forma de atuação da administração pública - a gerencial - os IF dão indícios de oportunidades para potencializar ações voltadas à sociedade no sentido de democratizar, universalizar e interiorizar a educação, a ciência e a tecnologia.

Por isso, uma maior proximidade entre os cidadãos e o engajamento social dos gestores públicos dessas instituições, mais alinhados ao modelo de administração pública - O NOVO SERVIÇO PÚBLICO - pode ser favorável.

Nesta circunstância, indica-se uma atuação dos gestores em cargos de direção nos referidos IF com vistas à consolidação desta nova instituição, o que pode demandar o desenvolvimento e o aprimoramento de suas competências para este novo contexto.

Denota-se que, no campo da política pública educacional, a respeito dos IF, este é um marco no cenário contemporâneo, quando se observa a possibilidade de ofertar este tipo de educação profissional e tecnológica em todos os seus níveis e modalidades. Portanto, é provável que haja expectativas oriundas da sociedade e do governo no sentido de gerir estas novas instituições.

Esses IF têm uma contribuição de forma mais intrínseca voltada para o desenvolvimento local e regional (BRASIL, 2008b).

Em Santa Catarina, foram criados dois IF em 29 de dezembro de 2008: o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense (IFC). Esses IF são denominados, de forma resumida, como Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) e Instituto Federal Catarinense (IFC). O IFC, com Reitoria em Blumenau, reuniu as antigas Escolas Agrotécnicas Federais de Sombrio, Concórdia e Rio do Sul; os Colégios Agrícolas de Araquari e de Camboriú, até então vinculados à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Posteriormente, criaram-se outros Câmpus no IFC como Luzerna, Videira, Blumenau, Fraiburgo, Ibirama, Brusque e São Francisco do Sul, e um polo em Aberlado Luz. Além desses, encontra-se em processo de construção um novo Câmpus, o de São Bento do Sul.

O Colégio Agrícola de Camboriú (CAC), apesar de, por meio século, ter sido uma Instituição denominada como agrícola, passou a oferecer cursos em outras áreas a partir do ano 2000.

Em 2008, o CAC mudou sua configuração jurídica e denominação para Instituto Federal Catarinense - Câmpus Camboriú, atendendo à Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008 (BRASIL, 2008a), possibilitando a criação de cursos que, até então, por fatores diversos, não conseguia oferecer à comunidade. No entanto, não obstante a posição do IFC - Câmpus Camboriú com a abertura de novas oportunidades nas suas áreas de ensino, pesquisa, extensão e de gestão, este vem passando por mudanças, oportunidades, dificuldades e desafios. Otranto (2011, p. 12) corrobora, quando analisa que as escolas profissionalizantes que foram transformadas em IF em grande parte:

[...] não estavam preparadas para a transformação em instituições de educação superior, multicampi, com todas as funções, direitos e deveres de uma

universidade, [...], além de outras [funções] não exigidas para as universidades, mas obrigatórias para os Institutos Federais [...].

Historicamente, as competências institucionais do ex-CAC/UFSC estavam interligadas, na sua maioria, ao foco no ensino técnico profissionalizante concomitante e/ou integrado ao ensino médio e/ou subsequente ao ensino médio, tendo forte origem na área agrícola.

No atual contexto, essas competências institucionais no IFC - Câmpus Camboriú foram ampliadas e outras ficaram obsoletas, o que torna o papel dos seus gestores mais amplo e desafiador na condução desta Instituição para a consolidação e reconhecimento de novas competências institucionais que, outrora, já havia conquistado individualmente quando atuava no ensino técnico/médio e pós-técnico.

Sendo assim, pode ser oportuno dar-se relevância às competências gerenciais “[...] aquelas que se pretende que ‘coloquem as propostas e projetos organizacionais [ou institucionais] e funcionais (áreas) em ação’.” (RUAS, 2005, p. 48).

Brandão et al. (2008) mencionam que o interesse na categoria competências gerenciais, no âmbito de teóricos, organizações e pesquisadores (BITENCOURT, 2004; SANTOS, 2001; SPENCER E SPENCER, 1993), talvez seja em função da suposta influência que essas possam exercer no que diz respeito ao desempenho de equipes de trabalho e, logo, nos resultados organizacionais ou institucionais.

Neste norte, com a reforma da Gestão Pública no Brasil também há indicação de interesse por esta categoria de competência, à medida que ocorrem mudanças de valores e princípios burocráticos para práticas de gestão mais modernas. A gestão por competência é uma dessas práticas que vem sendo discutida e adotada em órgãos públicos do Brasil (CARVALHO et al., 2009; PIRES et al., 2005).

Os gestores públicos brasileiros devem seguir as reformas propostas e fornecer cada vez mais serviços de bom nível de qualidade, de acordo também com as expectativas da sociedade, que aumentam. Estas reformas, no que se refere aos resultados e desempenho das instituições públicas, e controle do Governo vêm instituindo políticas de gestão de pessoas a fim de agregar valor a uma gestão administrativa. A política para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, instituída pelo Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006) é uma dessas políticas de gestão de pessoas que incorpora o conceito de gestão por competência por meio da gestão de capacitação.

Pacheco et al. (2009) enfatizam que a área de capacitação e desenvolvimento alcança um novo prisma passando a ser um campo estratégico por meio da aprendizagem e acrescentam que as organizações reconhecem a educação como um processo primordial, complementando o ensino formal, difundindo princípios, conhecimento e desenvolvimento das competências que são necessárias ao todo da organização e à vida profissional.

Sob esta perspectiva estratégica, nos referidos IF e demais órgãos que englobam a política instituída pelo Decreto n. 5.707/2006 (BRASIL, 2006), a gestão da capacitação passa a ter como prerrogativa legal o desenvolvimento de competências de profissionais e gestores. Há que se considerar que esta legislação (BRASIL, 2006, art. 3., inciso III) possibilita em uma de suas diretrizes: “promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento.”

Desta forma, diante dos desafios de gestão do Instituto Federal Catarinense - Câmpus Camboriú, com a política de gestão de pessoas vigente, pode haver o estímulo ao desenvolvimento de competências de seus gestores por meio de processos formais e informais de aprendizagem. Além disso, com o referido Decreto (BRASIL, 2006, art. 2., inciso I), reforça-se a possibilidade de potencializar a aprendizagem para gestores, pois a capacitação é entendida nesta legislação como “[...] processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.”

Embora este Decreto (BRASIL, 2006) tenha no seu cerne elementos voltados ao modelo de administração pública gerencial nota-se possibilidade de oferecer a capacitação para gestores em cargos de direção mais voltada para o modelo de administração pública - O NOVO SERVIÇO PÚBLICO.

Nesta linha, a referida capacitação pode contribuir para que os gestores do IFC - Câmpus Camboriú por meio da aprendizagem possam lidar com as mudanças e realizar suas ações ainda mais fundamentadas na democracia, na cidadania e no interesse público.

É certo que outros elementos influenciam na realização das ações dos gestores, mas sob a vertente da capacitação, o desenvolvimento de competências de gestores também pode ser um dos elementos facilitadores para dar suporte no enfrentamento à diversidade de mudanças, dificuldades, oportunidades e desafios institucionais postos ao IFC - Câmpus Camboriú.

Tece oportuna consideração Dutra (1999, p. 137) ao afirmar que “as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização [ou instituição] seu aprendizado capacitando a organização [ou instituição] para enfrentar novos desafios.” Esse é um processo que ocorre naturalmente qualquer que seja a comunidade, podendo ser gerenciado e potencializado, gerando efeitos benéficos para a organização ou instituição e para as pessoas (DUTRA, 1999).

Logo, a busca pelo desenvolvimento de competências de gestores pode trazer benefícios mútuos com a transferência de aprendizado para instituição tendo em vista o que enfrenta o ex CAC/UFSC, hoje IFC - Câmpus Camboriú: o impacto da mudança estrutural; a oferta de ensino em outros níveis e modalidades, diferente da sua realidade anterior; a adaptação ao Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES); o crescente aumento do número de alunos e novos servidores; a desvinculação da UFSC; a perda de identidade institucional; a transição cultural; entre outros.

Lima (2010, p. 33) descreve em sua pesquisa sobre o Câmpus Camboriú do IFC que:

A perda da identidade atual da Instituição demonstrou ser um dos fatores que mais preocupam os docentes do antigo Colégio Agrícola de Camboriú. [...]. Os próprios servidores apresentam dificuldades em aceitar o novo nome e a nova filosofia [...].

Na formação do IFC, houve a união de instituições com culturas diferentes, umas mais autônomas e outras menos, localizadas em várias regiões de Santa Catarina e com objetivos e realidades locais também diferenciadas. Em função desta espécie de aglutinação de instituições, uma maior sinergia em prol de objetivos comuns, agora no IFC, implica no empenho de gestores em cargos de direção alinhados aos novos objetivos institucionais.

Assim, esses gestores do Câmpus Camboriú do IFC precisam colocar em ação suas competências no exercício desses cargos para conduzir a Instituição, criando um ambiente propício para alavancar e dar suporte às ideias, às iniciativas e à criatividade para atingir os objetivos institucionais.

O Câmpus Camboriú do IFC, não sendo mais uma escola técnica vinculada à UFSC e pertencendo agora a um novo formato de educação profissional, não se enquadra totalmente nem no perfil de escola técnica, e nem de universidade, apesar de haver características semelhantes em

alguns aspectos. Na busca de ajustes para se adequar ao formato IF, observa-se também que no IFC a construção, aperfeiçoamento e/ou reconstrução dos fluxos e processos de trabalho, de normatizações, regulamentos, planejamento estratégico, estatutos, regimentos, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano Pedagógico Institucional (PPI), plano anual de capacitação, avaliação institucional, avaliação de desempenho, entre outros, ainda vêm ocorrendo. A adequação desses instrumentos é importante para deixar o IFC e seus câmpus respaldados no perfil dos IF.

Quanto ao cargo de direção (CD) e função gratificada (FG), antes de sua transformação em IFC - Câmpus Camboriú, o CAC/UFSC mantinha no seu quadro um total de 10 (dez), sendo a maioria FG.

Após a mudança para IFC, os cargos de direção (CD) e funções gratificadas (FG) em diversas áreas, foram ampliados, ocorrendo uma verticalização maior na sua estrutura organizacional, de acordo com o organograma (anexo A - Organograma do Instituto Federal Catarinense - Câmpus Camboriú).

A partir de agosto/2012 delineou-se uma nova estrutura organizacional e modificações foram ocorrendo em função da mudança de gestão até chegar a estrutura dos dias atuais. (anexo B - Novo Organograma do Instituto Federal Catarinense - Câmpus Camboriú).

Quanto aos CD, quando se analisam os organogramas (anexo A - Organograma do Instituto Federal Catarinense - Câmpus Câmboriú e anexo B - Novo organograma do Instituto Federal Catarinense - Câmpus Camboriú) percebe-se que o Câmpus Camboriú possui um CD em nível estratégico (Diretor Geral), sendo os demais de nível intermediário.

Vale reforçar que a maioria dos gestores em cargos de direção do Câmpus Camboriú possuía experiências na área de gestão voltadas para o ensino, pesquisa e extensão de cursos técnicos e pós-técnicos, e não de ensino superior.

No Regimento Geral do IFC (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE, 2010) estão descritas as atribuições dos gestores máximos na reitoria e dos diretores gerais dos câmpus, não constando neste documento as atribuições para os gestores que ocupam nos câmpus, outros CD e FG, de forma padronizada. No caso do Câmpus Camboriú, as atribuições de CD e FG estão em processo de ajustes para a devida padronização.

Contudo, com a finalidade de sugerir diretrizes de capacitação para o desenvolvimento de competências, especificamente, de gestores em cargos de direção voltadas à realidade do Câmpus Camboriú, torna-se importante primeiramente identificar as competências requeridas para

os CD, as quais poderiam ser em forma de indicativos de competências nas dimensões - conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Essas três dimensões e os indicativos de competência seriam elementos de referência no desenvolvimento de competências para gestores nesses cargos, no sentido de reduzir ou eliminar possíveis *gaps* (lacunas).

Ressalta-se que o CD é cargo de confiança e não cargo de carreira profissional, pautado exclusivamente na meritocracia. Portanto, com exceção do cargo de Direção Geral do Câmpus, que possui algumas exigências quanto aos anos de atuação na Instituição para exercê-lo, não existe um pré-requisito como formação na área de gestão, capacitação específica para gestores, ou mesmo avaliação prévia para seu exercício, tanto que, esses cargos podem ser ocupados por servidores públicos com as mais diversas formações e/ou até sem experiências, o que contribui para a existência desses *gaps* (lacunas) em certos casos.

Na gestão acadêmica, Oderich (2009, p. 77) afirma que “muitas vezes, os docentes são alocados em cargos de gestão sem a devida capacitação na área, assumindo novos desafios que os colocam em prova na sua capacidade gerencial, além da sala de aula.”

Portanto, a sugestão de indicar diretrizes de capacitação para o desenvolvimento, com base neste estudo, pode auxiliar e quiçá subsidiar um programa de desenvolvimento de competências para os gestores em cargos de direção nessa Instituição no âmbito do Câmpus Camboriú, inclusive para novos servidores que recentemente ingressaram ou ingressarão e, por ventura, possam vir a ocupar esses cargos.

Com as diretrizes de capacitação, neste estudo, denominadas trilhas, para agregar valor a um programa de desenvolvimento de gestores em CD, pretende-se sugerir direcionamentos de como devem ser desenvolvidas, de forma geral, as competências de gestores em cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú e, de forma específica, para alguns desses cargos, e o que deve ser desenvolvido neste programa. Sendo assim, os fatos mencionados podem significar um potencial para trabalhar com as diretrizes de capacitação para fins de desenvolvimento de competências de gestores ocupantes de CD, tendo como base as competências requeridas para gestores nesses cargos em forma de indicativos, que envolvam as dimensões - conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

Nesse contexto, a seguinte questão permeia a presente pesquisa:

Quais são as competências requeridas para gestores em cargos de direção no IFC - Câmpus Camboriú que poderão nortear as diretrizes de capacitação para o desenvolvimento de competências desses gestores?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos, tanto o geral, quanto os específicos, têm por finalidade conduzir o desenvolvimento da pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Propor as competências requeridas para os gestores em cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú que poderão nortear as diretrizes de capacitação para o desenvolvimento de competências desses gestores.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) analisar a política pública na figura dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e a política e as diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, no contexto do IFC - Câmpus Camboriú;
- b) identificar as competências requeridas para o exercício de cargos de direção no IFC - Câmpus Camboriú, de forma geral, na percepção do Reitor, dos Pró-Reitores, do Diretor de Gestão de Pessoas do IFC e de especialistas em gestão pública do IFC - Câmpus Camboriú e, de forma específica, na visão dos gestores que exerceram esses cargos neste Câmpus;
- c) sugerir, com base nas competências requeridas, as diretrizes de capacitação para o desenvolvimento de competências de gestores em cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú com vistas a um programa de desenvolvimento para esses gestores.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A justificativa de um projeto, em termos gerais, pode ser respaldada com ênfase na sua importância, oportunidade e viabilidade (ROESCH, 2012).

No que se refere à importância de uma pesquisa, procura-se descrever a contribuição do estudo para instituição estudada, pesquisador e comunidade acadêmica, ou outro beneficiário, de forma que se responda por que e para quem este é importante (ALMEIDA, 2011).

Neste sentido, o presente estudo pode trazer contribuições ao IFC - Câmpus Camboriú, uma vez que este se encontra sob uma nova configuração jurídica, em processo inicial de consolidação institucional. Entende-se, assim, que potencializar o desenvolvimento de competências de gestores em cargos de direção é importante tendo em vista que pode ser um recurso de suporte e alicerce para enfrentar este processo. O IFC é uma instituição criada há, aproximadamente, quatro anos e meio e, devido à dimensão dos objetivos e finalidades da lei da criação dos IF (BRASIL, 2008a), requer competências de gestores para dar respostas e soluções mais fundamentadas frente às dificuldades, desafios e mudanças.

Sob o argumento oportunidade, o estudo deve ser considerado “[...] em um período adequado, compatível com as necessidades atuais de conhecimentos e de soluções de problemas” (ALMEIDA, 2011, p. 12). Sendo assim, considera-se que este estudo é oportuno para disponibilizar o conjunto de competências para o exercício de CD em forma de indicativos de competências, considerando este novo formato de Instituição do IFC - Câmpus Camboriú, no modelo de gestão por competências, bem como sugestões de diretrizes de capacitação.

O intuito é subsidiar uma gestão da capacitação também voltada ao desenvolvimento de competências no IFC. O estudo pode subsidiar especificamente o Plano Anual de Capacitação, instrumento previsto no Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006), na realização de capacitação também para gestores.

Enfim, é oportuno, ainda, tendo em vista que em pesquisa realizada, no início de 2012, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), não foi encontrada nenhuma dissertação ou tese que tratasse sobre o IFC, no que tange ao tema específico de competências de gestores em cargos de direção.

Além disso, a gestão por competência, prática de gestão inserida no referido Decreto (BRASIL, 2006) e que abrange esses IF, também é um tema pouco explorado na sua plenitude na gestão da área de educação. Quanto a este aspecto, Colombo (2010, p. 175) inclusive destaca que:

[...] na área educacional, há um grande paradoxo no tocante às competências. Enquanto os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) enfatizam a necessidade de centrar o ensino e a aprendizagem no desenvolvimento e aprimoramento das competências e habilidades

por parte do discente, não encontramos, na maioria das instituições de ensino, a adoção desses preceitos na gestão de seus próprios colaboradores.

Quanto ao argumento viabilidade, Almeida (2011) sugere que se descrevam os recursos necessários à realização do seu estudo, verificando se existem obras suficientes, como livros e artigos, para elaborar uma boa fundamentação teórica e se haverá acesso aos dados institucionais e outros pontos que se considere importante.

Neste aspecto, o estudo é viável tendo em vista que a pesquisadora trabalha na instituição há 18 anos e tem facilidade para obter dados e informações acerca do tema. Enquanto servidora técnico-administrativa em educação também vivenciou todo o processo de transformação do antigo CAC/UFSC para Câmpus Camboriú do IFC, em 2008.

Outro suporte para o desenvolvimento da pesquisa são os livros e artigos que tratam dos temas: competências, desenvolvimento de competências, capacitação e gestão por competência - que podem dar suporte ao desenvolvimento teórico.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo está dividido em capítulos, seções e subseções para que os leitores possam compreender passo a passo o tema e o desenvolvimento da pesquisa.

No primeiro capítulo, apresenta-se a introdução, que abarca a contextualização do tema e problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa da pesquisa e a organização do estudo.

O segundo refere-se às bases teórico-empíricas compreendendo, sobretudo, temas como: Modelos de Administração Pública; Política Pública na figura dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e o Instituto Federal Catarinense); Gestão de pessoas no serviço público federal no Brasil (A política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e Política de Recursos Humanos do Instituto Federal Catarinense); Competências, Gestão por competência e as Competências gerenciais (Conceitos e tipologias de competências, Gestão por competência e Competências Gerenciais); Mapeamento de competências; e Capacitação e desenvolvimento de competências.

No terceiro capítulo, são mostrados os procedimentos metodológicos adotados para a pesquisa sobre a caracterização, a população e os sujeitos da pesquisa, as limitações, a coleta e análise de dados.

No quarto capítulo, tem-se a apresentação dos resultados da pesquisa, com base nos objetivos propostos.

No quinto capítulo, apresentam-se as considerações. Por fim, são apresentadas as referências, os anexos e os apêndices do trabalho.

2 BASES TEÓRICO-EMPÍRICAS DA PESQUISA

A apresentação das bases teórico-empíricas que dão suporte à questão deste estudo foi organizada, de acordo com as seções:

- a) modelos de administração pública;
 - b) política pública na figura dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia;
 - c) gestão de pessoas no serviço público federal no Brasil;
 - d) competências, gestão por competência e as competências gerenciais;
 - e) mapeamento de competências; e,
 - f) capacitação e desenvolvimento de competências.
- A seguir, essas seções relacionadas são apresentadas.

2.1 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Considerando o caminho que percorreu a administração pública a partir do Estado Moderno, segundo Matias-Pereira (2009), há três formas diferenciadas de atuação na administração pública: a patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Essas formas são denominadas também por Mathias-Pereira (2009) como modelos de administração pública.

De acordo com Denhardt (2012, p. 197), “o que é hoje chamado de *nova gestão pública* (New Public Management) [ou a nova administração pública] [...], no Brasil, [é denominado] administração pública gerencial [...]”

No sentido de contrapor o modelo de administração pública gerencial, desponta o modelo democrático-participativo que, no Brasil, podem ser observadas experiências nesta direção (FREY, 2007).

No modelo democrático-participativo busca-se estimular a participação com maior envolvimento entre a sociedade e o Estado, o que pode demonstrar uma característica peculiar do modelo de administração pública – O Novo Serviço Público.

Com a finalidade de mostrar distinções entre esses modelos de administração pública citados, no quadro 1 - Modelos de Administração Pública - a seguir, são apontadas características, conforme visões adaptadas de Matias-Pereira (2009), Denhardt (2012) e Frey (2007):

Quadro 1 - Modelos de Administração Pública

Modelos de Administração Pública	CARACTERÍSTICA
Patrimonialista Matias-Pereira (2009, p. 113)	<ul style="list-style-type: none"> • Os servidores públicos possuem <i>status</i> de nobreza real; • Os cargos funcionam como recompensas, o que gera o nepotismo. Isso contribui para a prática de corrupção e do controle do órgão público por parte dos soberanos.
Burocrática Matias-Pereira (2009, p. 113)	<ul style="list-style-type: none"> • [...] nasce na segunda metade do século XIX, com o objetivo de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista; • Pregava os princípios: <ul style="list-style-type: none"> • do desenvolvimento, • da profissionalização, • ideia de carreira pública, • hierarquia funcional, • impessoalidade; • formalismo; • tudo cominava no poder legal, colocando <i>a priori</i> as metas de acabar com o nepotismo e com a corrupção. Para isso, torna-se necessário o controle rígido dos processos e do ingresso à carreira pública, com regras na admissão, controle nas compras, visando evitar abusos, ineficiência e incapacidade.
Gerencial Frey (2007, p. 141) O modelo “A Nova Gestão Pública”, no Brasil, é chamado de modelo gerencial.	<ul style="list-style-type: none"> • [...] é inspirado na prática do gerenciamento de empresas privadas, buscando transferir instrumentos de gerência empresarial para o setor público [...]; • No modelo gerencial da nova administração pública uma separação clara entre a esfera política, onde são tomadas as decisões políticas e dadas as diretrizes básicas para os gestores públicos, e a esfera administrativa, dinamizada através da concessão de ampla liberdade gerencial, é considerada essencial para garantir a cobrança de resultados e estabelecer transparência e condições de <i>accountability</i>, que tanto fazem falta em países como o Brasil [...].
 A Nova Gestão Pública [ou “A nova Administração Pública”] Denhardt (2012, p.268)	<ul style="list-style-type: none"> • [...] fundamenta-se na idéia de que a melhor maneira de compreender o comportamento humano é admitir que o governo e os outros atores tomam decisões e empreendem ações com base no autointeresse. Segundo esta visão, o papel do governo é liberar as forças de mercado de modo a facilitar a decisão individual e obter eficiência. Os cidadãos são vistos como consumidores e os problemas são tratados com o uso de incentivos. Espera-se que os servidores públicos sejam empreendedores de risco que realizam os melhores negócios e reduzem custos.

(continua)

Quadro 1 - Modelos de Administração Pública

(conclusão)

<p>Democrático-participativo Frey (2007, p.141)</p> <p>Tem um alinhamento com o modelo - O Novo Serviço Público</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No modelo democrático-participativo, em contraposição [ao modelo gerencial da nova administração pública], procura-se promover condições de <i>accountability</i> através de estímulos ao envolvimento e à participação da sociedade civil organizada e dos cidadãos na formulação, implementação e no controle das políticas públicas.
 <p>O Novo Serviço Público</p> <p>Denhardt (2012, p.269)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • [...] sustenta que a administração pública deve começar com o reconhecimento de que a existência de uma cidadania engajada e esclarecida é crítica para a governança democrática. Segundo tal visão, esta “alta” cidadania é ao mesmo tempo importante e atingível porque o comportamento humano não é apenas questão de autointeresse, mas também envolvem valores, crenças e preocupação com os outros; • Os cidadãos são os donos do governo e capazes de atuar juntos em busca do bem maior. Dessa forma, o interesse público transcende a agregação dos autointeresses individuais; • [...] procura valores compartilhados e interesses comuns por meio de um amplo diálogo e do engajamento de cidadãos; • O próprio serviço público é visto como uma extensão da cidadania; ele é motivado por um desejo de servir os outros e de lograr objetivos públicos.

Fonte: Adaptado de Matias-Pereira (2009, p. 113; 118), Denhardt (2012, p. 269) e Frey (2007, p. 141)

Esses modelos, na perspectiva de formas de atuação na administração pública, surgiram em tempos e contextos históricos distintos, porém, podem influenciar a maneira dos gestores públicos conduzirem suas ações no ambiente de trabalho.

Cada gestor é um ser singular, sujeito à influência de suas aspirações, valores, conhecimentos, objetivos pessoais e profissionais, entre outros elementos, que podem contribuir para sua preferência por um ou outro modelo de administração pública, tornando-o referência para suas ações no trabalho.

Nessa linha de pensamento, é possível que a administração pública seja legitimada, dependendo do crivo dos seus gestores, por meio de uma cultura patrimonialista ou racional-legal, ou empresarial ou

de diálogos/acordos, que pode facilitar ou não o interesse público e o bem comum. Além disso, existe também o direcionamento do modelo adotado pelo governo que influencia igualmente no trabalho desses gestores.

No entanto, isso não significa que o modelo que está posto em nível governamental, ou aquele de preferência de um gestor, seja o mais apropriado para o Século XXI, diante da produção do bem público com foco na visão do bem comum. Para Heidemann e Salm (2010, p. 31), a administração pública no Brasil:

[...] por um lado, caracteriza-se em boa parte, por um processo de caráter eminentemente formal e também patrimonialista. Tem sua base de operação na instituição da “repartição pública”. Nessa concepção, prevalece o império dos meios e do seu administrador, o funcionário público. É o reino da burocracia pública, de intensa apropriação corporativa e política, e pouco sensível à cidadania.

De certa forma, na visão dos autores, Heidemann e Salm (2010), nota-se tendência ao modelo patrimonialista, mas há uma mescla com o burocrático.

Por outro lado, Heidemann e Salm (2010) afirmam que a partir da década de 1950, incorpora-se à administração pública uma nova visão, menos preocupada exclusivamente com a gestão da “máquina administrativa”, emergindo a ênfase nas políticas de governo a serem dirigidas com o concurso da estrutura administrativa, determinadas para fins de resolução ou, no mínimo, redução dos problemas sociais, globais ou de setores específicos. Essa visão indica uma vertente da configuração voltada ao modelo da administração pública gerencial do Brasil, cujos discursos e práticas permeiam também políticas de governo, cabendo aos gestores públicos tê-lo como um parâmetro para suas ações no âmbito de trabalho por questões legais.

Matias-Pereira (2009, p.118) aponta que o modelo de administração pública gerencial

[...] decorre da necessidade de pesquisar o desejo do cliente, visando a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos, a eficiência, a redução do tempo gasto, o aumento da qualidade, a flexibilidade das regras, a melhoria de desempenho com controle dos resultados e a avaliação do processo.

Entretanto, Junquillo (2010) alerta que, ancorado na Nova Administração Pública, o perfil de administrador burocrático passa para o perfil de novo gerente voltado à racionalidade, à competição e ao sucesso obstinado por desempenhos eficazes e a busca da produtividade e resultados maximizadores, sempre prestando atenção ao mercado.

Este perfil abordado por Junquillo (2010), inserido em uma lógica de pensar a gestão estatal pelo prisma do mercado, parece uma preocupação plausível. E, neste enfoque, considera-se que o papel e o posicionamento do gestor público deve ser prudente neste contexto, procurando usar e desenvolver suas competências de forma mais crítica, não perdendo de vista uma sociedade mais altruísta no tocante às questões sociais.

Ressalta-se que o modelo - a nova administração pública, denominado no Brasil de administração pública gerencial, segundo Junquillo (2010), traz a defesa em prol da profissionalização dos servidores públicos; da procura pelo controle de resultados por meio de indicadores de desempenho; da descentralização administrativa; de técnicas que foram consagradas no setor privado da economia e do uso racional de recursos públicos. Matias-Pereira (2009), evidencia duas vertentes principais de reflexão teórica, modelo gerencial da administração pública e modelo democrático-participativo, nas discussões a respeito da reforma e da modernização do Estado e da gestão pública brasileira.

Para Frey (2007, p. 141), “[...] no modelo democrático-participativo, ganha relevância o próprio processo da gestão pública, particularmente no que diz respeito ao seu caráter democrático.”

Em função desta relevância, pode-se considerar, de certa forma, esta abordagem mais alinhada ao modelo de administração pública - O NOVO SERVIÇO PÚBLICO, modelo este que segundo Denhardt e Denhardt (2003, p. 42, tradução nossa):

Teóricos da cidadania, comunidade e sociedade civil, humanismo organizacional e a nova administração pública, e pós-modernismo têm ajudado a estabelecer um clima no qual hoje faz sentido falar sobre o Novo Serviço Público.

Frey (2007, p. 141) diferencia o modelo gerencial do modelo democrático-participativo, no que tange ao gestor público, quando ressalta que o primeiro “[...] visa isolar e proteger o gestor público das pressões oriundas da sociedade” enquanto que o segundo “[...] requer

novas habilidades do gestor público, sobretudo em relação à articulação e à cooperação com os mais variados atores políticos e sociais.”

Neste sentido, reforça-se um alinhamento do modelo democrático-participativo com o modelo de administração pública - O NOVO SERVIÇO PÚBLICO que, de forma alternativa, este último vem se direcionando na tentativa de criar um panorama cada vez mais sensível à cidadania.

Para Denhardt (2012, p. 269) “diferentemente da nova gestão pública, que se constrói sobre conceitos econômicos como maximização do autointeresse, o novo serviço público se constrói sobre a ideia do interesse público [...]”.

Denhardt e Denhardt (2003, tradução nossa) afirmam que existem lições práticas sugeridas pelo modelo - O NOVO SERVIÇO PÚBLICO - para aqueles que pertencem à administração pública, essas que não são mutuamente exclusiva, porém, mutuamente reforçadas. Assim destacam essas lições:

1. **Servir cidadãos, não clientes:** o interesse público é o resultado de um diálogo sobre valores compartilhados mais do que a agregação dos próprios interesses do indivíduo. Entretanto, servidores públicos não respondem meramente às demandas dos “clientes”, mas focam mais na construção do relacionamento da verdade e colaboração com e entre cidadãos [...].
2. **Perseguir o interesse público:** administradores públicos devem contribuir para construir uma noção coletiva, compartilhada do interesses público. O objetivo não é encontrar uma solução rápida impulsionada pelas escolhas individuais. Mas, é a criação dos interesses e responsabilidades compartilhadas [...].
3. **Valorizar mais a cidadania do que empreendedorismo:** o interesse público é mais desenvolvido pelos servidores públicos e cidadãos comprometidos a dar contribuições significativas para a sociedade do que por gerentes empresariais atuando como se o dinheiro público fosse seu próprio [...].
4. **Pensar estrategicamente, agir democraticamente:** políticas e programas que vão ao encontro da necessidade pública podem

ser mais eficientemente e responsabilmente alcançados por meio de esforços coletivos e processos colaborativos [...].

5. **Reconhecer que a *accountability* não é simples:** servidores públicos deveriam ter uma visão além do mercado; eles deveriam também atender à lei ordinária e constitucional, valores comunitários, normas políticas, modelos profissionais, e interesses dos cidadãos [...].
6. **Servir mais do que dirigir:** é cada vez mais importante para servidores públicos usarem liderança baseada em valores compartilhados para ajudar cidadãos a articularem e encontrarem seus interesses compartilhados mais do que tentar controlar ou conduzir a sociedade em novas direções [...].
7. **Valorizar pessoas, não só produtividade:** Organizações [ou Instituições] públicas e as redes nas quais eles participam tem mais probabilidade de serem bem sucedidas em longo prazo se elas forem operadas por meio de processos de colaboração e liderança compartilhada baseada no respeito a todas as pessoas [...] Denhardt e Denhardt (2003, p.42 tradução nossa).

Com essas lições, busca-se resgatar uma interação bem mais próxima dos cidadãos, valorizando o interesse público, à medida que a imagem geral de serviço público, na perspectiva de servir ao cidadão, nem sempre está a contento da sociedade.

Visto isto, percebe-se que o gestor público corre o risco de trilhar um caminho mais assertivo, ou não, para a sociedade, os cidadãos, os seus colaboradores e a instituição pública, a qual pertença, enfim, para si próprio no exercício de um cargo de direção.

Essa assertividade, depende também do modelo que escolher como referência, para suas ações, ou mesmo, na forma de lidar com as contradições, oportunidades, dificuldades e desafios que esse modelo possa oferecer, considerando ainda aquele que está posto pelo governo.

Desta forma, retomando a implantação dos IF e o modelo teórico de administração pública - O NOVO SERVIÇO PÚBLICO - procura-se trazer uma reflexão dos IF enquanto instituição social e não organização social, pois é possível perceber certo alinhamento com os elementos conceituais e diretrizes que dão alicerce à criação dos mesmos.

Na próxima seção, destaca-se a compreensão dos IF como instituições sociais, o que demanda competências institucionais e de todos os seus profissionais, bem como daqueles que conduzem essas instituições - os seus gestores.

2.2 POLÍTICA PÚBLICA NA FIGURA DOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Inicia-se com a colocação de Heidemann e Salm (2010, p. 28, grifos do autor), os quais afirmam que:

Em termos político-administrativos, o desenvolvimento de uma sociedade resulta de decisões formuladas e implementadas pelos governos dos Estados nacionais, subnacionais e supranacionais em conjunto com as demais forças vivas da sociedade, sobretudo as forças de mercado em seu sentido lato. Em seu conjunto, essas decisões e ações de governo e de outros atores sociais constituem o que se conhece com o nome genérico de *políticas públicas*.

Desta forma, é possível inferir que as políticas públicas podem contribuir com o desenvolvimento de uma sociedade e, neste caso, reconhece-se o papel da educação profissional e tecnológica do Brasil, que passou por vários momentos enquanto política pública, mas teve a maior expansão de sua história nos últimos anos. Em 29 de dezembro de 2008 foram criados, inicialmente, 38 (trinta e oito) Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil (BRASIL, 2008a).

Esta expansão ocorreu intensamente em um curto espaço de tempo, como um marco na Rede Federal, nesta área, com a decisão do Governo de implementação dos IF.

Essas Instituições passariam a se ocupar, de forma substantiva, de um trabalho mais contributivo, intrinsecamente voltado para o desenvolvimento local e regional, apreendendo desenvolvimento local e regional como a melhoria do padrão de vida da população de regiões geograficamente delimitadas (BRASIL, 2008b, p. 16).

Sendo assim, a expansão da educação profissional e tecnológica é um elemento que passa a compor a agenda pública com a participação do Estado, consolidando políticas educacionais voltadas para

escolaridade e profissionalização, assumindo um conjunto de ideias a colocar em prática, da educação como direito e da afirmação de um projeto de sociedade que confirme uma inclusão social emancipatória (BRASIL, 2008b).

Na visão de Pacheco (2012), a partir dos IF é criado um novo conceito de educação profissional e tecnológica, atuando no ensino médio profissional, licenciatura, cursos superiores de tecnologia ou bacharelados, podendo ainda disponibilizar especialização, mestrado e doutorado.

Essas instituições estão fundamentadas na verticalização do ensino, onde os docentes atuam em diferentes níveis do ensino e os discentes compartilham os espaços pedagógicos - incluindo os laboratórios - procurando estabelecer itinerários formativos, do curso técnico ao doutorado (PACHECO, 2012).

Até chegar a esta configuração de educação profissional e tecnológica com os IF, o Brasil percorreu um caminho de avanços e entraves em torno de discussões de projetos que buscavam mudanças para este tipo de educação.

Além do exposto, Lima (2010, p. 1) aponta que:

Segundo a propaganda governamental, o novo modelo institucional pode acolher um público historicamente colocado à margem das políticas de formação para o trabalho e excluído das pesquisas aplicadas, destinadas à elevação do potencial das atividades produtivas locais, e pode proporcionar a democratização do conhecimento à comunidade, em todas as suas representações.

Enquanto modelo para contribuir com o desenvolvimento da sociedade brasileira pela via da educação profissional e tecnológica, vale ressaltar que a respeito deste acolhimento, apontado por Lima (2010), os Institutos podem abrir oportunidades diante das movimentações da sociedade que reivindicam mudanças.

Conforme os elementos conceituais e diretrizes que alicerçam a criação desses institutos, a educação profissional e tecnológica na figura dessas instituições é uma política pública e, desta forma, destacam-se a importância de:

- a) trabalhar para superar a representação existente (a de subordinação quase absoluta ao poder econômico); e

- b) estabelecer harmonia com outras esferas do poder público e da sociedade para construir um projeto de maior amplitude para a educação pública (PACHECO, 2011).

Neste sentido, pode-se trazer uma concepção dos IF como Instituição Social e não como Organização Social, buscando, assim, transpor o entendimento de Chauí (2003), quanto à Instituição Social, para o contexto dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Em relação à amplitude do conceito de Instituição, Chauí (2003, p. 6, grifos nossos) afirma que:

A Instituição social aspira à universalidade. A **organização** sabe que sua eficácia e seu sucesso dependem de sua particularidade. Isso significa que a **instituição** tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa, enquanto a **organização** tem apenas a si mesma como referência, num processo de competição com outras que fixaram os mesmos objetivos particulares. Em outras palavras, a **instituição** se percebe inserida na divisão social e política e busca definir uma universalidade (imaginária ou desejável) que lhe permita responder às contradições impostas pela divisão. Ao contrário, a **organização** pretende gerir seu espaço e tempo particulares aceitando como dado bruto sua inserção num dos pólos da divisão social, e seu alvo não é responder às contradições e sim vencer a competição com seus supostos iguais.

Logo, a questão que se sinaliza quanto à apropriação de organização social na visão de Chauí (2003), conceito que tem cunho empresarial, é: o cuidado que se deve ter para que os IF não venham, na prática, ao encontro das correntes que tentam impor ou estabelecer fortemente um modelo “padrão” de educação voltada para o mercado.

Todavia, nota-se que a política pública na figura dos IF, apóia-se em vários pontos também obrigatórios como: comprometimento com o todo social, enquanto algo que se incorpora à igualdade na diversidade (social, econômica, geográfica, cultural, etc.), e articulação com outras políticas (de trabalho e renda, de desenvolvimento setorial, ambiental, social e mesmo educacional), buscando provocar impactos nesse meio (BRASIL, 2008b). Desta forma, pode-se perceber uma convergência nessas abordagens com os IF como Instituições sociais e na figura de

política pública, podendo reforçar o compromisso com o todo social no âmbito de seus profissionais e gestores.

A seguir, apresentam-se na subseção – 2.2.1 – Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia alguns aspectos da criação dos IF como parte da Rede Federal de Educação e aspectos pertinentes.

2.2.1 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia

Os IF foram criados por meio da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 (BRASIL, 2008a) e incorporados à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, no âmbito do Sistema Federal de Ensino, estando vinculados ao Ministério da Educação (MEC). Esta rede está constituída não só pelos IF, mas também pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná; Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ) e de Minas Gerais (CEFET-MG); e; escolas técnicas vinculadas às Universidades Federais (BRASIL, 2008a).

Os IF são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializadas na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 (BRASIL, 2008a, art. 2.). Foram criados inicialmente no Brasil 38 (trinta e oito) IF com as suas respectivas localizações das reitorias (BRASIL, 2008a).

As finalidades e características dessas Instituições são:

- I - ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;
- II - desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;
- III - promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infra-

- estrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;
- IV - orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;
 - V - constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;
 - VI - qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;
 - VII - desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;
 - VIII - realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;
 - IX - promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente (BRASIL, 2008a, art. 6.).

Na análise dessas finalidades e características é possível perceber o quanto se pode buscar a ampliação em nível de atendimento à sociedade com este novo formato de educação profissional e tecnológica.

Na condição dos IF de ofertar também educação superior, embora não sejam universidades, ressaltam-se algumas especificidades semelhantes às universidades federais brasileiras, quando se observa a lei de criação dos IF (BRASIL, 2008a):

- a) as nomenclaturas de Reitoria, Reitor e Pró-reitores;
- b) a estrutura organizacional multicampi;
- c) os sistemas de regulação, avaliação e supervisão;

- d) o papel de acreditadoras e certificadoras de competências profissionais;
- e) a autonomia para criar e extinguir cursos nos limites de sua área de atuação territorial;
- f) a natureza jurídica de autarquia, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar;
- g) os reitores nomeados pelo Presidente da República.

Portanto, pode-se inferir que os IF possuem certo *status* de universidade, e como tal demonstram algumas características dessas instituições complexas. De acordo com Mariotti (2007, p. 89) “quando mais complexo for um sistema [...], maior será a sua complexidade, a qual se manifesta por sua maior capacidade de interagir com o ambiente em quem ele está situado.”

Esta interação pode ser oportuna para fins de democratizar, universalizar e inclusive interiorizar a educação, a ciência e a tecnologia, facilitando as relações dos IF com a sociedade e os diversos atores sociais para corresponder aos objetivos relacionados dos Institutos:

- I - ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;
- II - ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;
- III - realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;
- IV - desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;

- V - estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e,
- VI - ministrar em nível de educação superior:
- a) cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;
 - b) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional;
 - c) cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;
 - d) cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento; e
 - e) cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica (BRASIL, 2008a, art. 7.).

No desenvolvimento das suas ações acadêmicas, os IF, em cada exercício, deverão garantir o mínimo de 50% (cinquenta por cento) de suas vagas para atender aos objetivos definidos no inciso I do caput do art. 7º da sua Lei de criação (BRASIL, 2008a), e o mínimo de 20% (vinte por cento) de suas vagas para atender ao previsto na alínea *b* do inciso VI do caput do art. 7º desta referida Lei (BRASIL, 2008a, art. 8.).

Quanto à estrutura organizacional, os IF se organizam em estrutura multicampi, com proposta orçamentária anual identificada para cada câmpus e a reitoria, exceto quanto à pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores, sendo que sua administração tem como órgãos superiores, o Colégio de Dirigentes e o Conselho Superior, cujas

presidências são exercidas pelo Reitor do IF (BRASIL, 2008a, art. 9., 10.).

O Colégio de Dirigentes, de caráter consultivo, é composto pelo Reitor, pelos Pró-Reitores e pelo Diretor Geral de cada um dos Câmpus que integram o IF (BRASIL, 2008a, art. 10.).

O Conselho Superior, de caráter consultivo e deliberativo, é composto por representantes dos servidores docentes e técnicos administrativos, dos estudantes, dos egressos da instituição, da sociedade civil, do Ministério da Educação e do Colégio de Dirigentes do IF, para assegurar a representação paritária dos segmentos que compõem a comunidade acadêmica (BRASIL, 2008a, art. 10.).

O estatuto do IF dispõe sobre a estruturação, as competências e as normas de funcionamento do Colégio de Dirigentes e do Conselho Superior. Os IF têm como órgão executivo a Reitoria, composta por um Reitor e cinco Pró-Reitores (BRASIL, 2008a, art. 11.).

Em face da dimensão da referida política pública na figura dos IF, convém trabalhar para potencializar o desenvolvimento e o aprimoramento de competências de gestores como um dos alicerces para o alcance das finalidades e objetivos desta política, enfrentando dificuldades e desafios e aproveitando melhor as oportunidades.

Para tanto, um dos canais para este fim pode ser a prática de gestão que o Governo vem legalmente incentivando por meio da política de desenvolvimento de pessoal para autarquias como esses IF, a qual será abordada posteriormente.

A seguir são levantados alguns aspectos inerentes ao IFC, Instituição escolhida para esse estudo.

2.2.1.1 Instituto Federal Catarinense

O IFC, cuja reitoria está instalada na cidade de Blumenau, é composto atualmente de 12 Câmpus distribuídos pelo Estado de Santa Catarina, com um polo na cidade de Abelardo Luz e 1 (um) câmpus em processo de implantação em São Bento do Sul.

O IFC foi formado inicialmente com a integração das escolas agrotécnicas federais de Concórdia, Rio do Sul e Sombrio, e os Colégios Agrícolas de Camboriú e Araquari, vinculados no passado à Universidade Federal de Santa Catarina (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE, 2012a). Com base na lei de criação dos IF (BRASIL, 2008a), o IFC busca atender aos diversos níveis de educação, desde a formação inicial e continuada até a pós-graduação.

Esta Instituição oferece cursos técnicos em agropecuária, informática, transações imobiliárias, turismo e hotelaria, mecânica, automação industrial etc. Já os cursos de nível superior são oferecidos nas áreas de medicina veterinária, agronomia, sistemas de informações, negócios imobiliários, matemática, entre outros (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE, 2011a).

O curso Técnico em Agropecuária acontece em regime de escola-fazenda. Este curso oportuniza o exercício da prática com orientação de docentes em diversas unidades didáticas de campo para que possam vivenciar os conhecimentos que foram desenvolvidos na sala de aula (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE, 2011a).

O IFC procura atender às demandas regionais onde estão localizados os câmpus para que possa no futuro visualizar a transformação da realidade social e econômica positivamente, contribuindo assim, para o desenvolvimento dos arranjos produtivos locais e regionais (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE, 2011a).

São divulgados e ofertados os programas de bolsa de pesquisa, de extensão, e inclusive de iniciação científica, na intenção de despertar nos seus alunos o interesse de desenvolver pesquisa e extensão, além das atividades de ensino (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE, 2011a).

O IFC procura ter conexões da educação superior com a básica e profissional e atuar como agente social na formação e disseminação de políticas públicas sociais, indo além das suas dimensões físicas como forma de promover e desenvolver regiões, dando ênfase naquelas com pouca atenção educacional. (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE, 2011a).

A missão do IFC é contribuir para o desenvolvimento “[...] socioambiental, econômico e cultural, ofertando uma educação de excelência, pública e gratuita, com ações de ensino, pesquisa e extensão” e a sua visão institucional “é ser referência em educação, ciência e tecnologia na formação de profissionais cidadãos comprometidos com o desenvolvimento da sociedade” (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE, 2009, p. 15).

No que tange aos valores do IFC, devem garantir a todos os seus câmpus a autonomia da gestão institucional pautada na democracia a partir dos princípios constitucionais da administração pública:

- a) ética - requisito básico orientador das ações institucionais;
- b) desenvolvimento humano - desenvolver a cidadania, a integração e o bem-estar social;

- c) inovação - buscar soluções às demandas apresentadas;
- d) qualidade e excelência - promover a melhoria contínua dos serviços prestados;
- e) autonomia dos câmpus - administrar preservando e respeitando a singularidade de cada *Câmpus*;
- f) transparência - disponibilizar mecanismos de acompanhamento e de conhecimento das ações da gestão;
- g) respeito - atenção com alunos, servidores e público em geral;
- h) compromisso social - participação efetiva nas ações sociais (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE - CÂMPUS CAMBORIÚ, 2009, p.16).

No tocante ao planejamento, o IFC ainda está em processo de desenvolvimento do seu planejamento estratégico, mas conta atualmente com o PDI - 2009, cujos objetivos gerais da gestão são:

- a) implantar e consolidar o Instituto Federal Catarinense;
- b) desenvolver gestão multicampi;
- c) formar pessoas para vida e o trabalho;
- d) difundir informações;
- e) realizar convênios nacionais e internacionais com instituições públicas e/ou privadas; e
- f) promover a inserção comunitária (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE, 2009, p. 19).

O IFC tem gestores em nível estratégico, intermediário e apoio que conduzem esta Instituição para o alcance desses objetivos gerais.

No nível estratégico, além dos gestores máximos da sua reitoria, conta também com os diretores de cada Câmpus do IFC (gestores em cargos de direção). De acordo com o artigo 54 do Regimento Geral do IFC compete aos diretores gerais de cada campus, gestores em cargos de direção:

- I. acompanhar, supervisionar e avaliar a execução dos planos, programas e projetos do Câmpus, propondo, com base na avaliação de resultados, a adoção de providências relativas à reformulação dos mesmos;

- II. apresentar à Reitoria, anualmente, proposta orçamentária com a discriminação da receita e despesa prevista para o Câmpus;
- III. apresentar anualmente à Reitoria relatório consubstanciado das atividades do Câmpus;
- IV. controlar a expedição e o recebimento da correspondência oficial do Câmpus;
- V. coordenar a política de comunicação social e informação da Instituição;
- VI. cumprir e fazer cumprir as disposições do Estatuto, deste Regimento Geral, regulamentos internos e decisões dos colegiados superiores e dos órgãos da administração superior do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense;
- VII. exercer a representação legal do Câmpus;
- VIII. fazer a gestão do Conselho Escolar, incluindo a posse dos seus membros, convocação e presidência das sessões, com direito a voto de qualidade;
- IX. organizar a burocracia de legislação e normas, recursos humanos, serviços gerais, material e patrimônio e contabilidade do Câmpus;
- X. planejar, executar, coordenar e supervisionar as políticas de ensino, pesquisa, extensão e administração do Câmpus, em articulação com as Pró-Reitorias e Diretorias Sistêmicas;
- XI. propor ao Reitor a nomeação e exoneração dos dirigentes do Câmpus, para o exercício de cargos de direção;
- XII. designar e exonerar os dirigentes para o exercício das funções gratificadas, no âmbito do Câmpus;
- XIII. propor o calendário anual de referência para as atividades acadêmicas do Câmpus;
- XIV. na esfera da competência de Diretor Geral do Câmpus, articular a celebração de acordos, convênios, contratos e outros instrumentos jurídicos com entidades públicas e privadas;
- XV. submeter ao Reitor proposta de convênios, contratos, acordos e ajustes, cuja abrangência envolva o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense;

- XVI. zelar pelo cumprimento das leis e normas, das decisões legais superiores, bem como pelo bom desempenho das atividades do Câmpus;
- XVII. desenvolver outras atividades inerentes ao cargo ou que lhe sejam atribuídas pelo Reitor (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE, 2010, art. 54.).

No que se refere à estrutura organizacional da área de gestão de pessoas na Reitoria, o IFC, primeiramente, iniciou com uma diretoria de gestão de pessoas. Já em 2012, foi criada uma Diretoria de Desenvolvimento Humano e Social e, em 2013, criou-se uma Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social.

Essa Pró-Reitoria na estrutura hierárquica do IFC pode representar novas possibilidades de ampliar a atuação na área de gestão de pessoas, especificamente na área de desenvolvimento de pessoas.

Na seção 2.3, aborda-se o tema Gestão de Pessoas no Serviço Público Federal no Brasil.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL NO BRASIL

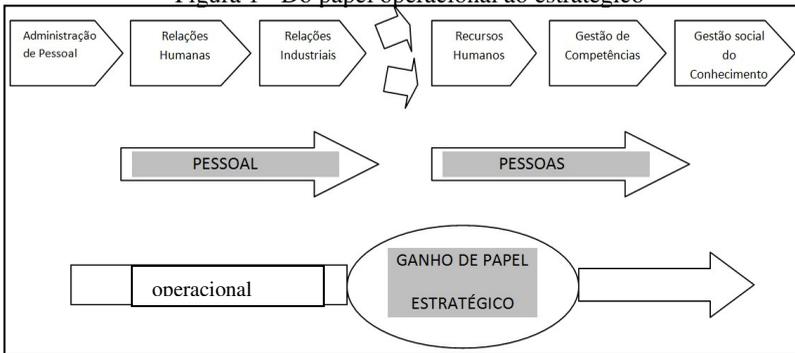
Nas instituições atuais, as pessoas, denominadas, às vezes, como recursos humanos, passam a ter um papel diferenciado do passado quando se observa a evolução da área de gestão de pessoas. Jacobsen (2006, p. 91) afirma que:

Hoje, o senso comum é de que as pessoas constituem o bem de maior da organização [ou instituição], sendo o seu verdadeiro e único diferencial. Como consequência, a área de RH recebe um destaque cada vez maior, investindo de modo crescente nas atividades que desenvolve, sempre no intuito de definir e manter um quadro de funcionários de alto nível.

Neste sentido, Dantas (2004) assinala que nas instituições públicas ou organizações privadas, independentemente de porte ou da atividade em que atuam, as pessoas conquistaram um papel importante, começando a assumir-se como um suporte para que as instituições ou organizações sobrevivam e se desenvolvam, nos últimos 50 anos nos países mais industrializados, e em Portugal na última década. Dantas (2004) mostra que esta conquista pode ser representada em um esquema,

observando-se as denominações da área de gestão de pessoas que passam de uma fase voltada a “pessoal” para uma fase de “pessoas”. Na perspectiva do homem-enquanto-ser-que-trabalha, Dantas (2004) confere que esse vem passando aos poucos para um papel estratégico, que até então não possuía, pois, se tratava de um recurso em grande quantidade e renovável, conforme demonstrado na Figura 1 - Do papel operacional ao estratégico.

Figura 1 - Do papel operacional ao estratégico



Fonte: Adaptado de Dantas (2004, p. 286)

Na Figura 1 - Do papel operacional ao estratégico, nota-se a passagem de “pessoal” para “pessoas” e de papel operacional para o estratégico, buscando valorizar o potencial individualizado das pessoas, até porque são elas que fazem a diferença - com suas competências - no contexto institucional ou organizacional.

Também a fase de gestão de competência transformou-se em gestão social do conhecimento, pois inicia o reconhecimento mais acentuado de como são importantes as relações e interações entre os diversos funcionários no ambiente interno e externo do trabalho.

Assim, as competências são evidenciadas, pautadas no relacionamento com a sociedade, no intuito de criar e compartilhar conhecimentos em ambientes não apenas presenciais, mas também aqueles virtuais. Associando-se as fases da Figura 1 - Do papel operacional ao estratégico - à evolução da gestão de pessoas no âmbito do governo federal do Brasil, vale ressaltar o que foi exposto no ano de 2009 no relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal do Brasil (BRASIL, 2009, p. 97):

[...] pensando na mudança de lógica de gestão e organização do Estado no escopo do governo

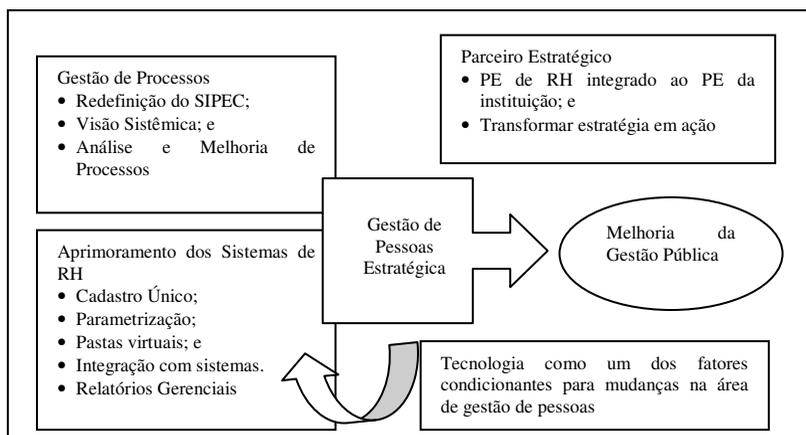
federal, o grande desafio da Administração de Recursos Humanos é tirar seus funcionários da condição de operadores de recursos humanos, que tratam apenas dos processos burocráticos de registros funcionais e de confecção da folha de pagamento e seus respectivos controles para atuarem em nível estratégico nos órgãos públicos em que estão inseridos, que tem como resultado do processo a melhoria da gestão pública [...].

Percebe-se, assim, que o governo brasileiro, no ano de 2009, ainda vinha buscando, efetivamente, a passagem para o papel estratégico demonstrado na figura 1 - Do Papel operacional ao estratégico.

Neste sentido, o relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal aponta que “a política de recursos humanos na administração pública tem como uma de suas ações prioritárias modernizar os processos de trabalho e o sistema de informação na gestão de pessoas” (BRASIL, 2009, p. 91).

Nota-se, então, como sugestão de mudança, a indicação de um modelo que envolve processos de trabalho e sistemas de informação na gestão de pessoas para uma reestruturação visando uma perspectiva estratégica, conforme figura a seguir:

Figura 2 - Novo modelo indicado para uma reestruturação sob uma perspectiva de gestão de pessoas estratégica



Fonte: Adaptado do Relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal (BRASIL, 2009, p. 98)

A figura 2 retrata uma fase da gestão de pessoas (GP), na Administração Pública Federal do Brasil, que indica ter a tecnologia como um dos fatores condicionantes para realizar mudanças.

De forma geral, cada fase do papel operacional ao estratégico - estimulou uma determinada denominação na área de GP, com a influência de fatores condicionantes como as novas tecnologias, as novas legislações governamentais, as pressões sociais, as reivindicações de funcionários e sindicatos, entre outros. Na área pública do Brasil também não foi diferente, fatores condicionantes também influenciaram, como se pode observar em uma menção de Carvalho et al. (2009, p. 15):

O mundo vive um ritmo de transformações cada vez mais aceleradas. O setor público não poderia ficar indiferente, tendo passado por mudanças nas últimas décadas; algumas mais intensas, outras menos visíveis, a depender da realidade do país onde ocorrem. Durante muitos anos, o Estado assumiu papel de destaque na regulação do mercado e da produção, atuando no sentido de financiar o desenvolvimento econômico e as políticas sociais. Com a internacionalização da economia, surgiu um novo padrão de desenvolvimento, no qual as relações entre Estado, mercado e sociedade se alteraram profundamente.

Nesta perspectiva de fatores condicionantes, a gestão de pessoas no Brasil passou por uma série de mudanças como as relacionadas no Quadro 2 – Mudanças na gestão pública do Brasil a partir de 1930.

Quadro 2 - Mudanças na gestão pública do Brasil a partir de 1930

Mudança	Descrição
Criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público/ DASP na década de 1930	Primeiro esforço efetivo de constituição de um serviço público profissional no Brasil. A instituição de um órgão central para a política de recursos humanos, entre outras medidas.
Decreto-Lei nº 1713 de 28/10/1939 substituído em 1952 pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União .	Primeira grande tentativa de regulamentação das relações entre Estado e servidores
Lei nº 3.780 de 12/07/1960	É criado o primeiro sistema relativamente consistente de classificação de cargos do Executivo Federal

(continua)

Quadro 2 - Mudanças na gestão pública do Brasil a partir de 1930

(conclusão)

Mudança	Descrição
Decreto-Lei nº 200 de 25/02/1967	Marca a iniciação de novo e importante movimento de reforma administrativa
Lei nº 5.645 de 1970	Instituiu um novo sistema de classificação de cargos. Esta lei determinou a transposição de uma série de cargos e empregos para o plano de classificação de cargos/ PCC
Decreto nº 67.326/1970	Criação do sistema de Pessoal Civil da Administração Federal/ SIPEC
Decreto nº 93.213 de 1986	Foi criado o Cadastro Nacional do Pessoal Civil/ CNPC
Criação do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos/ SIAPE em 1988	O sistema tem o propósito de dotar a Administração Pública Federal de instrumentos ágeis e eficazes para fins de controle e de acompanhamento dos gastos com pessoal
Lei nº 8.112 de 11/12/1990	Adoção do Regime Jurídico Único (RJU) para toda a administração direta, autárquica e fundacional
Decreto nº 347/1991	Sistema integrado de Administração Financeira do Governo Federal/ SIAFI

Fonte: Adaptado de Pires et al. (2005).

Essas mudanças na Gestão Pública do Brasil, tiveram a influência de um ou de outro fator condicionante de ordem política, econômica, social e tecnológica. Neste período de mudanças,

A história das políticas de gestão de recursos humanos na administração pública brasileira é marcada por uma série de descontinuidades e por dificuldades significativas referentes à estruturação dos seus principais sistemas (PIRES et al., 2005, p. 9).

O Governo do Brasil no final deste período de mudanças chega a um avanço no âmbito tecnológico, mas os processos de gestão de recursos humanos ficam fragilizados, de acordo com a visão de Pires et al. (2005) que aponta o surgimento de dois desafios importantes para a política de gestão de RH no serviço público: criar mecanismos de motivação de forma efetiva para os servidores, bem como alinhar as atividades de gestão de pessoas às estratégias das instituições e às diretrizes determinadas pelos governos.

Sendo assim, este País sente a necessidade de iniciar mudanças quanto ao modelo de gestão de pessoas na área pública diante daqueles fatores condicionantes que envolvem o mundo.

Dutra (2010) reforça que o modo como as instituições realizam a gestão de pessoas vem sofrendo transformações mundialmente em função da falta de adequação dos seus modelos tradicionais de GE para atender as pessoas e as instituições nas suas necessidades e expectativas.

Complementa-se apontando que, de acordo com Secchi (2009, p. 348):

Desde os anos 1980, as administrações públicas em todo o mundo realizaram mudanças substanciais nas políticas de gestão pública [...]. Essas reformas administrativas consolidam novos discursos e práticas derivadas do setor privado [...].

Neste aspecto, convém lembrar Matias-Pereira (2009) quando afirma que houve empenho na identificação das melhores práticas do setor privado empresarial, assim como na sua aplicação à Administração Pública, iniciadas nos anos 60 nos Estados Unidos e que serviram de parâmetro para um grande número de países no mundo.

Nos órgãos públicos do Brasil que abrangem o Decreto n° 5.707/2006 (BRASIL, 2006), a gestão por competência, passa a fazer parte do modelo de gestão de pessoas, de início, por meio da capacitação. Esta prática ocorre após um momento em que:

[...] o foco principal da gestão de pessoas do governo Federal desde 2003 foi resgatar a importância e a valorização do servidor público federal por intermédio da adoção de medidas que resultem na sua atuação motivada em um novo ambiente organizacional [ou institucional], democrático e participativo, em que possa desempenhar as funções que lhe cabem de maneira adequada, contributiva e comprometida com a excelência do desempenho e dos resultados organizacionais [ou institucionais] (BRASIL, 2009, p. 44).

Neste foco, é instituída a política de desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, no entanto, a abordagem gestão de pessoas por competência e o seu uso gradual indicam uma origem decorrente de um fator condicionante

nítido de ordem econômica. Appel e Bitencourt (2008, p. 176) enfatizam que:

A GPC [Gestão de pessoas por competência] vem sendo abordada desde os anos 80. Entretanto, é a partir dos anos 90 que a literatura passa a ser mais consistente e constante no meio acadêmico, e sua aplicabilidade vem sendo mais efetiva nas organizações [...]. Esse fenômeno pode ser entendido como uma das conseqüências da acirrada e globalizada competição entre as empresas. A competição e a concorrência fazem com que as empresas tenham que apresentar produtos e serviços de nível mundial, utilizando seus insumos (recursos pessoais e materiais) de forma cada vez mais racionalizada e paradoxalmente apresentando melhores resultados. [...]. A Gestão por Competência vem sendo reconhecida como uma das formas de responder às exigências de maior eficácia nas rotinas organizacionais [ou institucionais].

Embasando esta situação nos órgãos públicos federais do Brasil, entende-se que sua lógica não deve ser pautada na competição e na concorrência, portanto, a gestão por competência, que passa a ser legalmente instituída em alguns desses órgãos via capacitação deve ter um viés social e não econômico. E isto implica em adaptações para que não se torne um círculo vicioso em torno de ações de gestores voltados a uma racionalidade integralmente instrumental. Cabe ressaltar ainda que a gestão por competência foi introduzida nessas instituições com o Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006) de forma regulativa e não pelo:

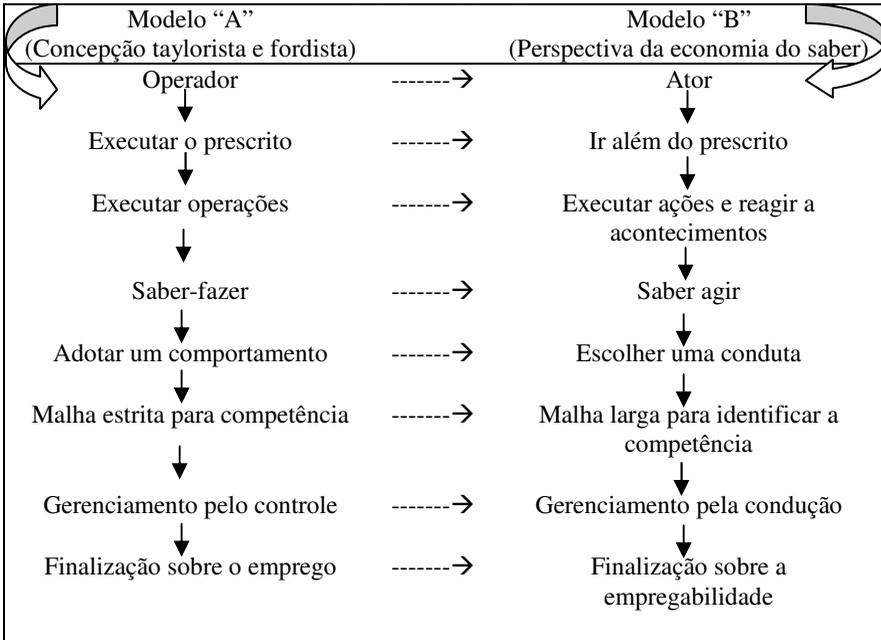
[...] caminho natural [que] seria a construção social, a partir do pilar cognitivo, em que os processos e estruturas são construídos pelos seus [próprios] agentes [da instituição] e por estes assumidos como corretos (APPEL; BITENCOURT, 2008, p. 180).

Desta forma, pode significar um entrave para se alcançar a fase de total institucionalização, ou seja, a “sedimentação” da Gestão de Pessoas por competências nesses órgãos. Além disso, em decorrência também desse Decreto (BRASIL, 2006), sustenta-se a dualidade de atuação que profissionais da área de capacitação e desenvolvimento desses órgãos, possivelmente enfrentam para lidar entre o modelo

tradicional de Gestão de Pessoas (GP) e a inserção parcial do modelo de Gestão de Pessoas por Competências (GPC). Isto se justifica, uma vez que, a gestão por competência se inicia pela via de capacitação e desenvolvimento, através do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006) e nem sempre permeia todos os outros processos de gestão de pessoas. Conseqüentemente, conclui-se que as demais áreas de gestão de pessoas podem ficar comprometidas quanto ao alinhamento de forma integral em direção à GPC, tendo uma GP tradicional e a GPC ao mesmo tempo.

Por outro lado, Le Boterf (2003), considerando que a emergência de uma economia do saber, na tendência de favorecer a troca do modelo 'A' (concepção taylorista e fordista) para o modelo 'B' (Perspectiva da economia do saber), menciona que a observação no dia a dia mostra que esses modelos existem ao mesmo tempo nas organizações ou instituições. Le Boterf (2003) demonstra os dois modelos conforme Quadro 3 - Modelo na concepção taylorista e fordista e na perspectiva da economia do saber, a seguir.

Quadro 3 - Modelo na concepção taylorista e fordista e na perspectiva da economia do saber



Fonte: Adaptado de Le Boterf (2003, p. 91)

Ainda sobre esses modelos “A” e “B”, Le Boterf (2003, p. 90) explica que:

No modelo ‘A’, herdado das concepções tayloristas e fordistas, o sujeito é considerado como um operador cuja competência se limita a saber executar operações de acordo com a prescrição. A competência se limita a um saber-fazer descritível em termos de comportamento esperado e observável. [...] No modelo ‘B’, prefigurando, talvez o que se instala com a escalada da economia de serviço, o sujeito é considerado mais como um ator do que como um operador. O profissional competente é aquele que sabe ir além do prescrito, que sabe agir e, portanto, tomar iniciativa.

Quando se associa a gestão por competência em órgão público federal no Brasil, na perspectiva de transição entre os referidos modelos “A” e “B” mencionados por Le Boterf (2003), percebe-se que: o Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006) proporciona abertura para o estímulo e a oportunidade, para o desenvolvimento de competências de profissionais, inclusive de gestores, no intuito de mudanças institucionais para a área pública por meio da capacitação.

Desta forma, na subseção a seguir, mostra-se sucintamente a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional instituída por esse Decreto (BRASIL, 2006) demarcando as possibilidades para este tipo de desenvolvimento.

2.3.1 A política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional

No Governo Brasileiro, muitas medidas foram implementadas, destacando-se o retorno de concursos públicos regulares e a afirmação da importância da política de desenvolvimento de servidores civis, a qual mais tarde foi institucionalizada pelo Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006; CARVALHO; MARQUES, 2009, tradução nossa).

Este Decreto, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006), instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e regulamentou dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. (BRASIL, 1990). Tal política tem a finalidade de melhorar a eficiência,

a eficácia e a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; o desenvolvimento permanente do servidor público; a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como base o plano plurianual; a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e, a racionalização e efetividades dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

Para tanto, o Governo vem estimulado a capacitação que no referido Decreto (BRASIL, 2006), significa “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006, art. 2., inciso I). Esta capacitação pode ser realizada com eventos de capacitação (cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional), estando incluso especialização, mestrado, doutorado, ou pós-doutorado (BRASIL, 2006).

Treze diretrizes são definidas na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, dentre as quais: o incentivo e apoio ao servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; promoção da capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento; incentivo e apoio às iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal; e, a elaboração do plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implantadas (BRASIL, 2006).

Para viabilizar este incentivo, as instituições públicas devem planejar e promover capacitação com o apoio de três instrumentos: o plano anual de capacitação, o relatório de execução do plano anual e o sistema de gestão por competência (BRASIL, 2006).

Cabe ressaltar nesta subseção, a nova prática de gestão de pessoas inserida no Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006) pela via da capacitação. Esta é a gestão por competência que deve ser entendida neste contexto como:

[...] gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho

das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição. (BRASIL, 2006, art. 2., inciso II).

Embora vise os objetivos institucionais, a política instituída pelo Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006) traz abertura para atuar também valorizando o servidor e o gestor no desenvolvimento de suas competências.

Na subseção 2.3.2 - Política de Recursos Humanos do Instituto Federal Catarinense, cita-se a política de recursos humanos do IFC que também traz esta abertura.

2.3.2 Política de Recursos Humanos do Instituto Federal Catarinense

Em uma instituição de ensino, as políticas de Gestão de Pessoas podem incluir um conjunto de normativas, direcionamentos, lema da instituição, orientações, princípios, crenças, valores, objetivos e finalidades que procuram instruir processos ou funções da gestão de pessoas. A busca tem sido pelo foco nas pessoas, no seu desenvolvimento, o que pode ser considerado um bem muito valorizado.

No caso do IFC, no seu PDI, destaca-se que:

[...] a política de desenvolvimento de recursos humanos do Instituto Federal Catarinense deve criar condições para o crescimento pessoal e profissional, proporcionando oportunidade de conhecimento, de desenvolvimento de habilidades e de competências, reafirmando o compromisso com a instituição e com a sociedade. A promoção de um plano permanente de formação de recursos humanos e a definição de um programa de desenvolvimento institucional de valorização pessoal e profissional, são dois objetivos da política de recursos humanos deste Instituto que sinalizam uma abertura para o desenvolvimento de competências (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE, 2009, p. 33).

Quanto à Gestão de Pessoas, o PDI do IFC aborda que os Programas de Capacitação devem:

a) garantir a implementação do programa de capacitação dos TAE's e a contínua discussão em cada Câmpus, bem como proporcionar a oferta de

programas de qualificação, mestrado e doutorado para a contínua qualificação do corpo docente, especialmente de maneira a prepará-lo para as novas demandas oriundas do Instituto; e

b) Incentivar para que cada câmpus implante programas de capacitação, de qualificação dentro do processo de formação continuada para todos os servidores (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE, 2009).

Sendo assim, esses programas de capacitação devem seguir a política e as diretrizes para o desenvolvimento dos seus servidores, conforme Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006), o que implica em temas relativos à competência, como é o caso da gestão por competência.

Na seção 2.4 - Competências, Gestão por Competências e as Competências Gerenciais, abordam-se conceitos e outros aspectos acerca de competência, gestão por competências e competências gerenciais.

2.4 COMPETÊNCIAS, GESTÃO POR COMPETÊNCIA E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Pensar em competência é relembrar primeiramente que esta nomenclatura não tem uso recente. Em um passado mais longínquo, no fim da Idade Média, já se utilizava este termo (BRANDÃO, 2005).

Este tema incentivou a discussão teórica, a partir de 1970, em várias áreas de estudo, entre essas, a educação, economia do trabalho, psicologia organizacional, administração, sociologia do trabalho e outras, bem como a concretização de pesquisas e a utilização da noção de competência como um direcionamento para estabelecer diversos processos institucionais (BRANDÃO, 2012).

Com o tempo, este tema vem sendo disseminado e utilizado no campo institucional, com sentidos semelhantes, diferentes e até iguais.

Na subseção 2.4.1 – Conceitos e tipologias de competências, são apresentadas abordagens e tipos de competências.

2.4.1 Conceitos e tipologias de competências

Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa Houaiss (HOUAISS; VILLAR; FRANCO, 2004, p. 173), competência é: (1) “conjunto de

conhecimentos ou habilidades; aptidão” ou (2) “autoridade atribuída a um indivíduo por seu cargo ou sua função; atribuição alçada.”

Quanto à origem do termo competência, do ponto de vista etimológico, é encontrado no verbo latino *competere*, que significa ir ao encontro de uma coisa, encontrar-se para fins de responder a, corresponder, estar em bom estado e ser suficiente. (TEJADA FERNÁNDEZ, 1999, tradução nossa). Na utilização do termo como adjetivo - *competens-entis*, corresponde a competente, conveniente, apropriado para; ou como substantivos (*competio-onis*, *competición em juicio*, ou *competitor-oris*) significam competidor, concorrente ou rival. (TEJADA FERNÁNDEZ, 1999, tradução nossa).

Duas linhas de pensamento são marcantes quando o assunto é definir competências. A primeira, Dutra (2010) indica a norte-americana:

Para alguns autores, a maioria de origem norte-americana, que desenvolveram seus trabalhos nos anos 70, 80 e 90, competência é o conjunto de qualificações (*underlying characteristics*) que permite à pessoa uma *performance* superior em um trabalho ou situação (DUTRA, 2010, p. 29, grifos do autor).

Destacam-se nesta linha os autores - McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer Jr. e Spencer (1993), de acordo com Dutra (2010).

A outra linha, conforme também indicada por Dutra (2010), é a francesa, respaldada por autores como Le Boterf (1994) e Zarifian (1996). Nesta segunda linha de pensamento, há objeção de autores no período de 80 e 90 quanto à associação da definição de competência ao estoque de conhecimentos e habilidades das pessoas, porém esses buscam associar esta definição com base nas realizações das pessoas e no que essas fornecem, produzem ou entregam (DUTRA, 2010).

Le Boterf (2003, p. 49) reforça esta objeção quando diz que “todo dia, a experiência mostra que pessoas que possuem conhecimentos ou capacidades não sabem mobilizá-los de modo pertinente e no momento oportuno em uma situação de trabalho.”

Pode-se pontuar que um profissional mesmo que tenha uma série de diplomas, certificados e anos de experiências em uma determinada área, isto não é garantia que possa mobilizar em uma determinada situação os seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Sendo assim, considerando a abordagem de Le Boterf “[...] podemos falar de competência apenas quando há competência em ação,

traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos” (DUTRA, 2010, p. 30).

Isto talvez possa justificar uma predisposição de algumas instituições para melhorar o “como” conduzir o processo de desenvolvimento de competências dos seus profissionais e gestores e “o que” desenvolver.

Desta forma, a respeito da visão de Le Boterf sobre uma abordagem de competência, reforça Dutra (2010, p. 30) que: “[...] competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa [ou instituição], imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc.” Considerando que há várias correntes de estudos deste tema, de abordagens francesa, inglesa, americana, entre outras, no Quadro 4 - Exemplos de conceitos de competência de acordo com algumas abordagens, estão expostas definições.

Quadro 4 - Exemplos de conceitos de competência de acordo com algumas abordagens

Autor	Conceito
Le Boterf (2003)	A competência é o resultado de um saber agir, de um querer e de um poder agir.
Zarifian (2001, p.68-75)	A competência é “o tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações. A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade.
Fleury e Fleury (2001, p. 188)	Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
McClelland (1973, tradução nossa)	É uma característica diferenciadora, que tem relação com um desempenho acima de um patamar, na realização de uma tarefa ou em um contexto ou situação.

Fonte: Adaptado Le Boterf (2003), Zarifian (2001, p. 68-75), Fleury e Fleury (2001, p. 188), McClelland (1973, tradução nossa).

No Quadro 4 - Exemplos de conceitos de competência de acordo com algumas abordagens, pode-se verificar as duas linhas de

pensamento (a americana e francesa) de forma distinta, bem como aquele que busca unir a ideia de ambas.

Carbone et al. (2009 p. 43) considerando alguns autores da corrente americana e francesa indicados por Dutra (2004), fazem a união das duas concepções dessas correntes e definem que:

A competência, então, é aqui entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamento e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Nesta definição, demonstra-se mais uma vez que não adianta ter apenas um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), se não mobilizá-los no decorrer de uma ação exprimindo um desempenho com realizações e comportamentos.

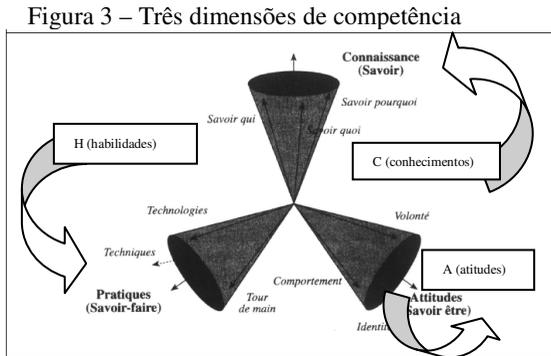
Carvalho et al. (2009, p. 40) esclarecem que o CHA e alguns elementos são comuns a todos os conceitos de competência:

- 1) **Trabalho** - a noção de competência refere-se ao mundo do trabalho e qualquer tentativa de defini-la ou caracterizá-la pressupõe uma análise do trabalho e seu contexto.
- 2) **CHA** - os conhecimentos, habilidades e atitudes aparecem em alguma medida nas definições.
- 3) **Imprevisibilidade e subjetividade** - essas duas características estão presentes em algumas definições, significando que, em algum momento, o indivíduo, por mais bem preparado, formado e capacitado que seja, utilizará de sua subjetividade para empreender ações em contexto de trabalho novo, que não havia sido antecipado.

Observa-se que, além de certa frequência quanto aos termos conhecimentos, habilidades e atitudes em alguns conceitos de competência, esses termos são considerados dimensões ou recursos da competência na visão também de alguns autores. No Brasil, nota-se que a sigla CHA vem sendo utilizada comumente para representar estes três termos. Para Durand (2006, tradução nossa) existe três dimensões a

competência - *connaissance, pratiques e attitudes*, que traduzindo-as para língua portuguesa significam conhecimentos, práticas e atitudes.

Na figura 3 – Três dimensões de competência a seguir associa-se “C” para representar *connaissance* (conhecimentos), “H” para representar *pratiques* (práticas/habilidades) e “A” para representar *attitudes* (atitudes).



Fonte: Adaptado de Durand (2006, p. 281)

Durand (2006, tradução nossa) associa também a competência a três dimensões:

- dimensão conhecimento (saber): saber porque, saber que e saber o que;
- dimensão prática (saber como): técnica, tecnologia e aptidão;
- dimensão atitude (saber ser): vontade, comportamento e identidade.

Na visão de Durand (2006, p. 19-20, tradução nossa), conhecimento é o “[...] conjunto estruturado de informações assimiladas e sistemas integrados que permitem a organização [ou instituição] realizar suas atividades e operar em um contexto específico [...]”; prática [ou habilidades] “[...] a capacidade de agir de forma concreta por meio de um processo ou objetivos predefinidos. [...]”; e atitude “[...] a capacidade de um indivíduo ou de uma organização [ou instituição] para realizar qualquer coisa [...]”. Nessas perspectivas de dimensões de Durand (2006), apresenta-se a seguir um exemplo de dimensões da competência, em comunicação e interação, como a:

Capacidade para interagir com as pessoas apresentando facilidade para ouvir, processar e compreender a mensagem. Facilidade para

transmitir e argumentar com coerência e clareza, promovendo *feedback* sempre que necessário. (GRAMIGNA, 2007, p. 62)

No Quadro 5 - Competência para comunicação e interação subdivididas em CHA, mostra-se este exemplo segmentado nas dimensões conhecimentos, habilidades e atitudes.

Quadro 5 - Competência para comunicação e interação subdivididas em CHA

DIMENSÃO DA COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
Conhecimentos	Princípios sobre o processo de comunicação
	Princípios acerca de técnicas de expressão verbal
	Língua portuguesa
	Princípios sobre tecnologia da informação utilizada na Organização
Habilidades	Aptidão para apresentar a comunicação falada, escrita ou gráfica de forma organizada e correta
	Habilidade de comunicar-se por meio de argumentos, fatos e dados coerentes
	Habilidade de manter sua equipe atualizada, informando fatos novos
	Aptidão para sabe ouvir, fornecer e receber feedback de forma educada e cortês
	Aptidão para se comunicar e os outros entenderem
	Habilidade para interpretar a comunicação com propriedade
	Aptidão para não ser prolixo, evitando ser subjetivo e cansativo.
Atitudes	Predisposição para adotar uma postura de escuta e interesse pelo que os outros falam
	Busca informações e pergunta quando tem dúvida
	Nas discussões, esclarece seus pontos de vista quando os outros solicitam
	Predisposição a reagir de forma natural a <i>feedback</i> que inclui crítica
	Predisposição a oferecer <i>feedback</i> com propriedade, cortesia e respeito pela outra parte (mesmo quando este inclui crítica)
	Predisposição a buscar aproximação com as pessoas e é receptivo aos contatos
	Procura expressar-se com clareza e objetividade

Fonte: Adaptado de Gramigna (2007, p. 62)

Essas três dimensões (conhecimentos, habilidades e atitudes) podem ser percebidas no Quadro 5 - Competências para comunicação e interação subdivididas em CHA, formando uma competência denominada de competência profissional ou humana à medida que pertence ao nível individual. No que se refere à classificação de competências, Brandão (2005, p. 19) distingue que:

É possível [...] classificar as competências como profissionais ou humanas (aquelas relacionadas a indivíduos ou a equipes de trabalhos) e organizacionais [ou institucionais] (aquelas inerentes à organização [ou à instituição] como um todo ou a uma das unidades produtivas), ressaltando-se que as competências profissionais aliadas a outros recursos e processos, dão origem e sustentação às competências organizacionais [ou institucionais] [...].

A respeito de competências institucionais, Carvalho et al. (2009) apontam que no setor público essas vão além das competências legais dispostas nos decretos e regimentos no momento da sua constituição, sendo apenas um ponto de partida, pois devem corresponder também a novas realidade e políticas que vão aparecendo ao longo do tempo.

Isto demonstra que neste setor, deve-se considerar, para fins de definição de competências institucionais, não só legislações, mas aspectos que envolvem as contingências ambientais que no decorrer dos anos vão surgindo. De acordo com a abordagem teórica e da finalidade prática que se destinam, Pires et al. (2005) mostram classificações das competências em função da:

- a) **singularidade** - as competências organizacionais (ou institucionais): de acordo com a sugestão de Nisembaum (2000) podem ser **básicas** - aquelas que representam características necessárias ao funcionamento da organização ou instituição, mas não distintas quanto à concorrência - e **essenciais** – aquelas que representam características distintas, que diferenciam uma organização (ou instituição) das demais;
- b) **natureza do papel ocupacional desempenhado pelas pessoas**, exemplificando as competências humanas podem ser **técnicas** e **gerenciais**, como sugere Cockeril (1994); e
- c) **relevância** no decorrer do tempo, conforme proposto por Sparrow e Bognanno (1994), podem ser divididas em **emergentes** – aquelas em que o grau de importância tem

tendência a crescer futuramente, **declinantes** – aquelas em que o grau de importância tem tendência a diminuir com o tempo, **estáveis** – aquelas que permanecem relevante no decorrer do tempo e **transitórias** – aquelas que são importantes somente em períodos críticos de crise e de transições.

Neste estudo, são trabalhadas as competências institucionais em função do nível macro da Instituição, que corresponde à sua singularidade, e as de gestores devido a natureza do papel que esses desempenham no exercício de um determinado cargo de direção.

Sob a ótica de que os profissionais, englobando os gestores, podem agregar valor às suas instituições por meio de suas competências, convém lembrar Fleury e Fleury (2001) que inspirados na obra de Le Boterf apresentam competências para o profissional (Quadro 6 - Competências para o profissional):

Quadro 6 - Competências para o profissional

Saber agir	Saber o que e porque faz. Saber julgar, escolher, decidir
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188)

Posto que as competências profissionais, institucionais e de gestores, proporcionam benefícios, reforça-se que o tema “competência” tem sido alvo de publicações, também, no sentido da aplicação destas na área de gestão das instituições.

Appel e Bitencourt (2008, p. 176) inclusive expressam que:

[...] o uso da noção de competências no contexto organizacional [ou institucional] vem sendo

percebido com uma frequência cada vez mais constante, tanto por ser reconhecida sua importância em situações reais de trabalho, como o resultado do desempenho esperado, e, ainda, pela capacidade que proporciona para lidar com situações específicas.

Desta forma, as instituições, que optam pela utilização deste conceito para sua gestão, dependendo do seu foco, podem escolher um conceito centrado nos elementos como estratégia, resultado, formação, aprendizagem, entre outros.

Bitencourt (2001) na sua tese, *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*, cita alguns autores que dão ênfase no conceito de competência com foco diferentes, tais como: a) formação, comportamento e resultado; b) aptidão, valores e formação; c) formação e resultado; d) estratégias, ação e resultados; e) aptidão e ação; f) ação e resultados; g) resultados, formação; h) formação e interação; i) aprendizagem individual e autodesenvolvimento; j) mobilização e ação; k) aptidão e formação; l) formação e ação; m) formação e resultados; n) ação e resultado; o) aptidão, resultados, formação; p) ação e resultados; q) ação e resultado; e, r) formação, resultados, perspectiva, dinâmica.

Sendo assim, de acordo com o contexto de cada instituição poderão ser criadas possibilidades de desenvolvimento institucional e profissional, pois como bem salientam Appel e Bittencourt (2008, p. 177) “[...] mesmo havendo uma diversidade de ênfases, percebe-se uma convergência no sentido de a competência buscar um desenvolvimento pessoal e profissional que leva a um melhor resultado.”

Neste sentido, procurar-se-á, na próxima subseção abordar a prática - gestão por competência, indo ao encontro do que salientam Appel e Bittencourt (2008).

2.4.2 Gestão por competência

Quando o tema é gestão por competência, existem autores que diferenciam “gestão por competências” de “gestão de competências”, no entanto, para outros não há diferenciação. Brandão (2005) entende que na essência representam a mesma idéia. Appel e Bittencourt (2008, p. 177) mencionam que:

[...] a literatura refere-se à Gestão de competências quando aborda o tema de forma pontual, seja enfatizando a competência

organizacional [ou institucional] (MOURA, 2003) ou a competência das pessoas (DALLAGNOL, 2004). Não existe, portanto, um consenso sobre esta denominação. A gestão por competência, por outro lado, enfatiza a articulação entre o âmbito estratégico e o gerencial, ou seja, analisa as competências das pessoas com um desdobramento das competências organizacionais [ou institucionais].

Baseada nas diversas ênfases dos conceitos de competências e de estudos de correntes sobre o tema competência, (BITENCOURT, 2001) afirma que existe a necessidade de construir um novo conceito mais relacional acerca da gestão de competências, privilegiando aspectos holísticos e contextuais. Sendo assim, define este tipo de gestão como:

[...] processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de gestores a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização [ou da instituição] e da sociedade (BITENCOURT, 2001, p. 30, grifos do autor).

Este conceito foi utilizado para fins do trabalho de Bitencourt (2001) e é uma das referências do presente estudo, à medida que envolve categorias como o desenvolvimento de competências nas dimensões (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos gestores, interação e a capacitação. Além de valorizar duas dimensões que devem se interagir - instituição e sociedade - em benefício mútuo para o desenvolvimento de ambas, sendo essas duas dimensões essenciais quando se busca trabalhar com uma política pública voltada à educação.

Para Colombo (2010), a gestão por competência, nos dias atuais, está direcionando o seu foco para a análise e a avaliação da capacidade da pessoa para agregar valor a instituição, e não apenas para cumprir tarefas.

O conceito de gestão por competência, que serve de orientação à gestão de pessoas na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, é aquele citado no Decreto 5.707/2006 (BRASIL, 2006, art. 2., inciso II), ou seja:

Gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos,

habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

Para fins deste estudo este conceito também servirá de referência tendo em vista a questão legal quando o assunto é gestão por competência nesses órgãos, inclusive em autarquias como os IF.

No tocante às competências gerenciais, dada a sua importância quando a pretensão é enfrentar ou realizar mudanças em nível institucional, passa a ser de interesse e preocupação dos governos para desenvolvê-las.

Maciel e Gonçalves (2009, p. 5) inclusive afirmam que:

A inserção da gestão por competências na administração pública federal brasileira tem se dado pelas funções gerenciais, uma vez que os gerentes [ou gestores] são os coordenadores de todo processo de mudança que se deseje fazer no serviço público e dotá-los de competências para produzir e conduzir as mudanças necessárias tornou-se prioridade, expressa pelo Decreto 5.707.

A seguir, abordam-se conceitos e alguns aspectos sobre este tipo de competência individual - a competência gerencial, na subseção 2.4.3 - Competências Gerenciais.

2.4.3 Competências Gerenciais

O perfil de gestor pode ser confundido com competências de gestores, portanto, considera-se para fins deste estudo a visão de Oderich (2009, p. 78) que entende “[...] perfil gerencial como uma percepção geral, de origem teórica ou não, sobre como deve ser e agir um gestor. Um perfil gerencial pode compreender várias competências gerenciais.”

Desta forma, neste estudo pode-se ter um perfil de gestores em cargos de direção no IFC - Câmpus Camboriú - de forma geral e específica ao se definir uma determinada lista de competência sob a percepção dos entrevistados selecionados nesta pesquisa.

Nesta perspectiva de formação de perfil, buscando chegar a um perfil do que chamou de gestor-educador, Oderich (2009) ainda recorda alguns autores que trouxeram estudos sobre características importantes para o perfil gerencial (Quadro 7 - Estudos sobre características para o perfil gerencial):

Quadro 7 - Estudos sobre características para o perfil gerencial

AUTOR/OBRA	CARACTERÍSTICAS
Senge (1990) - A quinta disciplina Senge (1999) - A dança das Mudanças	<ul style="list-style-type: none"> • Domínio pessoal • Gerentes /líderes não têm o papel de conduzir pessoas a mudanças e sim de criar ambientes organizacionais que inspirem, suportem e alavancuem a imaginação e a iniciativa que existe em todos os níveis.
Swieringa e Wierdsma (1995) - Aprendizado como uma competência	<ul style="list-style-type: none"> • “Aprender a aprender” e a mudança
Bower (1999) Talento para Liderar	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidade, justiça, comportamento despretençioso, capacidade de ouvir; mente aberta; sensibilidade às pessoas; sensibilidade às situações; iniciativa; bom senso; liberalidade; flexibilidade e adaptabilidade; capacidade de tomar decisões precisas e oportunas; capacidade de tomar decisões precisas e oportunas; capacidade de estimular a motivação; senso de urgência.
Bennis (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Coloca um importante desafio a ser enfrentado que é a epidemia de má conduta, valorizando o espírito ético e a integridade, em especial de pessoas que ocupam altos cargos.
Coopers e Lybrand (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentam quatro categorias de competências: competências interacionais (capacidades interpessoais e de liderança); competências de solução de problemas (capacidade de percepção, de planejamento e organização e capacidade de decisão); competências de capacitação (gestor reconhece a necessidade de mudar e empreende a mudança e para tanto é necessário a capacidade de ação, flexibilidade e adaptabilidade); competências de comunicação (capacidade de o gestor comunicar-se eficiente e eficazmente, de forma escrita, oral e nas interações interculturais).
Goleman (1999) - Inteligência Emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematiza a competência emocional em seis dimensões: autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia (consciência dos sentimentos alheios), habilidades sociais e habilidades de trabalho em equipe), habilidades sociais e habilidades de trabalho em equipe.
Oderich (2009) Perfil e competências do Gestor em Instituições de Educação	<ul style="list-style-type: none"> • A partir dos estudos dos autores relacionados neste quadro 7 chega-se a um perfil que se chamou do gestor-educador: capacidade de aprender continuamente; domínio pessoal, disciplina, planejamento e organização; liderança e capacidade de trabalhar em equipe; habilidade de interação, de solução de problemas, de capacitação e de comunicação; comportamento ético.

Fonte: Compilado de Oderich (2009).

Nesses estudos relacionados no Quadro 7 - Estudos sobre características para o perfil gerencial - são apresentadas alguns conhecimentos, habilidades e atitudes que, dependendo do perfil gerencial que se pretenda formar, podem fazer parte da composição das competências.

As competências gerenciais pertencem à dimensão de competências humanas e podem ser consideradas aquelas que as pessoas devem ter para ocupar uma posição hierárquica gerencial em uma determinada situação ou contexto, seja na área pública ou privada.

Na visão de Ruas (2005), embora haja diferenciação sobre a abordagem de competência, existe uma convergência sobre o tema com base em Boterf (1994, 1999); Zarifian (1995); Levy-Leboyer (1996); Tremblay e Sire (1999); Fleury e Fleury (2000) e, assim, a noção de competência gerencial:

[...] deve ser pensada como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com uma certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação. [...]. (RUAS, 2005, p. 49).

De acordo com D'Amélio (2007, p. 215, grifos do autor) as competências gerenciais são vistas como um:

[...] conjunto de capacidades construído e desenvolvido pelo gerente [ou gestor] e que, articulados e mobilizados de acordo com as diferentes situações, necessidades ou desafios, possibilitam o alcance das estratégias empresariais[ou institucionais].

A capacidade eficaz de tomada de decisão, da boa comunicação interna e externa, do uso apropriado de controles, do trabalho com orçamentos e planejamento, do lidar com pessoas, do uso das modernas ferramentas e conceito da tecnologia da informação, são algumas das competências que envolvem os gestores (DRUCKER, 2010).

Na percepção de Oderich (2005, p. 90) as competências gerenciais no nível individual:

[...] são geralmente concebidas como resultado de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos que o gerente [ou gestor] emprega em determinadas situações e que agregam valor à organização [ou à instituição] e ao indivíduo.

Ruas (2005, p. 50) para direcionar uma visão mais pragmática da noção de competências relaciona alguns exemplos de competências gerenciais:

Competência 1: busca conhecer de maneira sistemática a opinião dos clientes e é ágil nas respostas aos seus *feedbacks* e necessidades.

Competência 2: associa a visão e a estratégia da empresa às situações e problemas gerenciais em que atua.

Competência 3: monitora e avalia as atividades e ações de sua área a partir de padrões e indicadores que adotam medidas de correção e avaliação quando necessárias.

Competência 4: atua de forma orientada para o desenvolvimento do espírito de equipe nas situações e problemas que gerencia.

Os autores que foram abordados, D'Amélio (2007), Oderich (2009) e Ruas (2005) quando conceituam competências gerenciais estão voltados à linha de pensamento francesa, pois trazem os elementos como ação, mobilização, contexto e situação correlacionados nas prerrogativas desta vertente. A forma como gestores mobilizam os seus conhecimentos, habilidades, atitudes e outros recursos também determinam se estes tiveram competência ou não em uma determinada ação. Por outro lado, considerando Maximiano (2010, p. 19):

Competências [gerenciais] são conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para uma pessoa desempenhar atividades [gerenciais]. As competências desenvolvem-se por meio de experiência profissional, educação formal e informal e convivência familiar e social.

Neste último conceito adaptado, predomina a linha norte americana, na qual as qualificações pré-definidas são evidenciadas. Nesta vertente, prevalece a aplicação das competências e a tônica está em definir as competências mais estáticas que representam o melhor desempenho.

Na definição de Maximiano (2010), observa-se que o desempenho é evidenciado e as formas para o seu desenvolvimento indicado envolvem não só o campo profissional, mas também a educação escolar e não escolar, o convívio decorrente de uma história de vida familiar e de outros grupos sociais. As categorias principais para o desempenho de natureza gerencial, que não estão isoladas e se

relacionam entre si, são respectivamente descritas como intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais (MAXIMIANO, 2010).

Segundo Maximiano (2010), competências intelectuais referem-se a todas as formas de raciocinar e são usadas para a elaboração de conceitos, realização de análises, planejamento, definição de estratégias e tomada de decisão. Quanto às competências interpessoais, são aquelas que o gestor “[...] usa para liderar sua equipe, trabalhar com seus colegas, superiores [...] e relacionar-se com todas as outras pessoas de sua rede de contatos. [...]” (MAXIMIANO, 2010, p. 19).

As competências técnicas envolvem os conhecimentos sobre a atividade específica do gestor, da equipe e de sua instituição, sendo resultante de alguma forma de aprendizagem e de experiência prática (MAXIMIANO, 2010). No que tange às competências intrapessoais, MAXIMIANO (2010) indica que essas foram apontadas por Henry Mintzberg como habilidades de introspecção:

[...] o que significa todas as relações e formas de reflexão e ação da pessoa a respeito dela própria, como: auto-análise, autocontrole, automotivação, autoconhecimento, capacidade de organização pessoal e administração do próprio tempo (MAXIMIANO, 2010, p. 19)

A utilização de categorias como denominou Maximiano (2010) pode facilitar quando se pretende ofertar capacitações tanto gerais como específicas para o desenvolvimento de competências de gestores.

Barlett e Ghoshal (1987, p. 105 apud KILIMNIK; SANT’ANNA, 2006, p. 93) apontam categorias no que tange às competências gerenciais de nível intermediário e de direção, conforme Quadro 8 - Competências gerenciais:

Quadro 8 - Competências gerenciais

Nível	Tarefa	Atitudes/ traços	Conhecimento	Habilidades
Intermediário	Supervisiona, desenvolve e apóia pessoas e iniciativas. Liga conhecimentos dispersos, habilidades e práticas. Administra pressões de curto e longo prazos.	Orientação para pessoas. Apoiativo, paciente. Integrador, flexível. Perceptivo, exigente.	Ampla experiência organizacional. Conhecimento de pessoas e de como influenciá-las. Compreensão da dinâmica interpessoal. Compreensão das relações de meios e fins.	Desenvolve pessoas e relações. Habilidade para delegar, desenvolver e dar poder. Habilidade para desenvolver relações e equipes. Habilidade para reconciliar diferenças.
Direção	Desafia pressupostos e expande oportunidades e padrões de desempenho. Constrói um contexto de cooperação e confiança. Cria senso de missão e ambição corporativa.	Visionário voltado para a organização. Amplia os desafios. Mente aberta, justa. Perspicaz, inspirador.	Compreensão da organização e seu contexto. Grande compreensão dos negócios e operações. Entende a organização como sistema de estruturas, processos e cultura. Ampla conhecimento de organizações, indústrias e sociedades.	Equilibra o alinhamento e o desafio. Habilidade para criar ambiente de trabalho motivador. Habilidade para inspirar confiança e crença na instituição. Habilidade para combinar discernimento conceitual com desafios motivacionais.

Fonte: Adaptado de Barlett e Ghoshal (1987, p. 105 apud KILIMNIK; SANT'ANNA, 2006, p. 93).

Na categoria de nível intermediário (Quadro 8 - Competências gerenciais), - as tarefas, os conhecimentos, as atitudes e as habilidades - abordadas são indicações que favorecem a interpretação dos objetivos

institucionais traçados, transformando-os em ações de fato. E o de nível de direção, que corresponde ao estratégico, traz um entendimento mais amplo da missão, objetivos estratégicos, recursos, avaliação e controle dos resultados, focando na instituição em sua totalidade.

Na perspectiva de categoria de nível intermediário, Tosta (2011) constrói uma matriz de competências para gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) que são apresentadas no Quadro 9 - Matriz de competências para gestores intermediários da UFFS:

Quadro 9 - Matriz de competências para gestores intermediários da UFFS

Categoria Interpessoal: esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem o gerenciamento de pessoas, o relacionamento entre pessoas tanto internamente em equipe quanto externamente e a competência emocional do diretor no desenvolvimento de seu trabalho.		
Competência de relacionamento	Competência de liderança	Competência emocional
Saber lidar com pessoas Manter contatos com pessoas internamente e externamente à organização Saber se relacionar com as diferentes diretorias Saber lidar com as diferenças Ser ético em suas ações	Saber conduzir equipes Saber aproveitar o potencial dos membros da equipe Saber desenvolver a equipe Saber motivar a equipe Conhecer técnicas de motivação Ser exemplo de conduta no trabalho Conhecer técnicas de gerenciamento de pessoas Valorizar as ações positivas das pessoas Ser um agregador de pessoas para o alcance dos objetivos da diretoria	Saber lidar com pressão Ter credibilidade perante a equipe e seus pares Possuir confiança em si Saber aprender Ser humilde na sua relação com os subordinados Reconhecer suas limitações

(continua)

Quadro 9 - Matriz de competências para gestores intermediários da UFFS

(conclusão)

<p>Categoria Informacional: esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem o acesso, trato, e disseminação das informações as quais têm acesso</p>		
<p>Competência de comunicação Saber ouvir as demandas da diretoria e dos atores da universidade Saber ouvir críticas e sugestões Saber dialogar com os diferentes atores da universidade Habilidade para comunicar decisões com efetividade Saber filtrar as informações Saber buscar a informação Ser o porta-voz da diretoria</p>	<p>Competência legal Conhecer a legislação universitária Conhecer a lógica operacional da universidade Conhecer a natureza do trabalho educativo e em especial do universitário Saber o propósito específico do cargo que ocupa Conhecer a legislação que diz respeito às atribuições de sua diretoria Conhecer a legislação que trata de gerenciamento de pessoas no Serviço Público Federal Saber compreender as diretrizes da organização</p>	
<p>Categoria Decisória: esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem a geração de novas ideias, a resolução de conflitos, ao gerenciamento de recursos e as negociações</p>		
<p>Competência de empreendedorismo Ser criativo no desenvolvimento do trabalho Ser um intra-empresendedor Ser pró-ativo antecipando-se às demandas Saber buscar soluções Saber criar situações favoráveis para que a equipe encontre soluções Ser dinâmico no desenvolvimento do trabalho Estar disposto a correr riscos (calculados)</p>	<p>Competência global Capacidade de entender o contexto que cerca a universidade Capacidade de visualizar os reflexos das ações na universidade como um todo Capacidade de desenvolver ações considerando os objetivos da universidade como um todo</p>	<p>Competência geopolítica Conhecer a região de atuação da universidade e sua dinâmica Conhecer os atores sociais que participaram da criação da universidade e seus anseios Capacidade de visualizar os impactos da universidade na região Saber articular as demandas da universidade com os diversos atores sociais envolvidos</p>
<p>Competência de negociação Capacidade de articulação entre <i>Câmpus</i> e Reitoria Habilidade em equacionar ou resolver conflitos no âmbito da diretoria Conhecer de técnicas de negociação Habilidade de resolver problemas no âmbito da diretoria</p>	<p>Competência administrativa Conhecer técnicas de planejamento Conhecer técnicas de organização Conhecer técnicas de coordenação Conhecer técnicas de controle Conhecer técnicas de comando</p>	

Fonte: Compilado de Tosta (2011, p. 121)

Essas categorias foram definidas com base na percepção de dirigentes máximos, especialistas em gestão universitária e por gestores em cargos em nível intermediário da UFFS formando um perfil para gestores em nível intermediário daquela Universidade.

Como exemplos também Calude Levy-Leboyer (2003 apud GRAMIGNA, 2007, p. 22) aponta como competências genéricas para a área gerencial e Dulewicz (1989 apud GRAMIGNA, 2007, p. 23) expõe ainda outras competências, conforme Quadro 10 - Competências gerenciais genéricas e outras, a seguir:

Quadro 10 - Competências gerenciais genéricas e outras

COMPETÊNCIAS GENÉRICAS	OUTRAS COMPETÊNCIAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação verbal e escrita. 2. Capacidades para resolução de problemas. 3. Planejamento e organização. 4. Delegação. 5. Formação de equipes. 6. Sensibilidade. 7. Uso da autoridade com responsabilidade e bom senso. 8. Tenacidade, persistência. 9. Habilidade negocial. 10. Capacidade de análise e síntese. 11. Sensatez. 12. Criatividade. 13. Aceitação de riscos. 14. Decisão. 15. Conhecimento técnico. 16. Energia. 17. Amplitude de interesses 18. Iniciativa. 19. Tolerância ao estresse. 20. Adaptabilidade. 21. Autonomia. 22. Ética. 	<p>Intelectuais Visão estratégica. Capacidade de análise e avaliação. Planejamento e organização.</p> <p>Interpessoais Coordenação de equipes. Persuasão. Espírito de decisão. Sensibilidade interpessoal. Comunicação oral.</p> <p>Adaptabilidade Flexibilidade. Facilidade para mudar de contextos.</p> <p>Orientação para resultados Energia e iniciativa Desejo de triunfar Sentido de negócios.</p>

Fonte: Adaptado de Calude Levy-Leboyer (2003) e Dulewicz (1989) citados por Gramigna (2007, p. 23)

Como o domínio de certas competências pode levar profissionais e instituições em níveis de diferenciação, percorreu-se um caminho de pesquisas verificando-se competências gerenciais genéricas, entre as quais aquelas relacionadas no Quadro 10 - Competências gerenciais

genéricas e outras, que categorizadas podem servir de referência para observação direta e até mesmo mensuração (GRAMIGNA, 2007).

Mesmo com a contribuição sobre competências para gestores expostos em diversos estudos, pressupõe-se que defini-las com mais precisão no contexto de uma determinada instituição não seja fácil.

A ação de um gestor é complexa para uma identificação exata, tendo em vista as variáveis que podem interferir nas situações institucionais.

Vale ressaltar que cada pessoa é única e carrega consigo uma determinada visão de mundo, experiências, conhecimentos, habilidades e atitudes peculiares à sua história de vida pessoal e profissional. Na outra ponta, as instituições também são únicas, pois cada uma tem a sua própria história e uma trajetória de acordo com a sua missão, objetivos, estratégias, metas, valores, princípios, competências institucionais etc.

Portanto, acredita-se que cada instituição deve definir um diagnóstico mais ajustado para contemplar estas duas dimensões (gerencial e institucional).

No campo da educação técnica e tecnológica no Brasil, evidencia-se um estudo de caso “Programa de Capacitação Gerencial das Instituições Federais de Educação Tecnológica (IFETs/MEC)” produzido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), cujo objetivo foi “desenvolver um projeto de capacitação para futuros gestores dos IFETs, com foco em competências gerenciais para novos dirigentes” (CARVALHO et al., 2009, p.58). Neste estudo de caso, utilizaram-se técnicas de análise documental e questionário para mapeamento, tendo como foco a descrição do desempenho (comportamento ou ação + critério + condição) (CARVALHO et al., 2009). Com base na percepção dos respondentes, foram identificadas as competências considerando o grau de importância dos atributos para o cargo ou função exercida e, assim, foram relacionadas com suas definições 22 competências na categoria foco em resultados e 10 com foco na interação (CARVALHO et al., 2009). Três grupos temáticos de conhecimentos e habilidades foram identificados por meio das respostas do questionário, sendo a partir desses grupos que se definiu os objetivos instrucionais e os conteúdos do Programa de Aperfeiçoamento dos Dirigentes dos IFETs (CARVALHO et al., 2009).

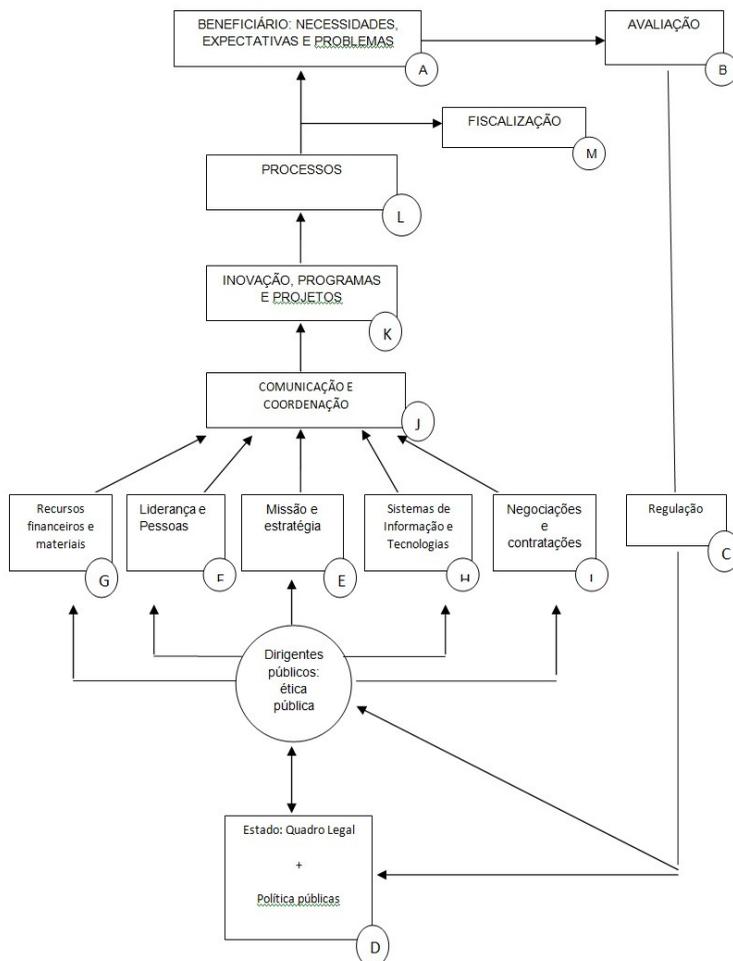
Destaca-se que a capacitação baseada em competências, neste exemplo, teve o objetivo de desenvolver competências gerenciais para aqueles que exercerão, no futuro, um cargo de gestor no âmbito dos IFETs (ou IF), o que demonstra valorização ao desenvolvimento de gestores dessas instituições.

Porém, não só o Brasil indica valorizar o tema competências no tocante também à área gerencial para fins de mudanças e discussões para melhorias na gestão pública. Segundo Figueiredo e Tavares (2006, p. 51):

A problemática das competências que se devem desenvolver e garantir de modo a que os dirigentes públicos possam responder aos novos desafios de gestão pública tem vindo a ser discutida na generalidade dos países já que tais capacidades são essenciais à melhoria da gestão pública.

No intuito de atingir melhorias na gestão pública mostra-se a seguir, na Figura 4 - Modelo sistêmico das áreas de intervenção e de competência dos dirigentes públicos, as funções a desempenhar por dirigentes em uma tipologia de competências comuns para dirigentes públicos latino-ibero-americanos, propostos por Figueiredo e Tavares (2006), em um modelo sistêmico com áreas de intervenção e de competência dos dirigentes públicos.

Figura 4 - Modelo sistêmico das áreas de intervenção e de competência dos dirigentes públicos



Fonte: Adaptado de Figueiredo e Tavares (2006, p. 56)

No modelo sistêmico (Figura 4 - Modelo sistêmico das áreas de intervenção e de competência dos dirigentes públicos) Figueiredo e Tavares (2006) caracterizam cada uma das funções a desempenhar pelos dirigentes públicos, representadas com uma letra (de A até M), as quais são descritas no Quadro 11 - Função para dirigentes públicos e sua caracterização.

Quadro 11 - Função para dirigentes públicos e sua caracterização

DEFINIÇÃO DA FUNÇÃO E SUA CARACTERIZAÇÃO
A - Diagnóstico da realidade - Função que corresponde ao dever de compreender as populações-alvo das políticas e intervenções públicas, identificando as suas preferências e diagnosticando os seus problemas. Importante em uma época como a atual em que o grau de diversidade de valores, das expectativas e dos comportamentos é crescente.
B - Avaliação - Implica apreciar as vantagens e desvantagens, os custos e os benefícios das intervenções públicas, actuais ou futuras, na óptica das populações servidas. É assim possível concluir sobre a conveniência ou não de adoptar ou prosseguir cada tipo de política pública em face de cada classe de problemas
C - Regulação - É essencial que o dirigente conheça bem os limites e as potencialidades da função de regulação já que o Estado-Regulador tende a prevalecer sobre o Estado-Produtor
D - Quadro legal e política pública - Esta competência traduz-se pelo bom entendimento sobre o quadro legal vigente e sobre a sua aplicação, bem como pelo apoio ao estabelecimento e à concretização das políticas públicas aprovadas pelo poder público. O apoio a todo o processo de decisões públicas surge nesta valência após as etapas de diagnóstico e de avaliação e regulação.
E - Missão e estratégia - Tendo em conta as orientações emanadas do poder político sobre as políticas públicas a adoptar e as necessidades, restrições e condicionalismos reais, os dirigentes devem contribuir para a clarificação da missão e dos objectivos a atingir. Esta função implica a capacidade de estabelecer uma estratégia que identifique pontos fortes e fracos, riscos e oportunidades, parceiros e meios a mobilizar a fim de permitir atingir os objetivos estabelecidos nas melhores condições
F - Liderança e pessoas - O capital humano é o principal recurso de qualquer organização pelo que é essencial liderar e gerir as pessoas de modo a atingir elevados níveis de motivação e desempenho.
G - Recursos financeiros e materiais - A concretização de qualquer actividade implica sempre a afectação de recursos pelo que o dirigente público deve saber gerir os recursos orçamentais e bem assim os de património e equipamento, a sua aquisição e manutenção. A área das compras públicas ganha importância crescente atendendo ao seu impacto nas finanças públicas e no desenvolvimento económico.
H - Sistemas de informação e tecnologias - A realidade organizacional depende profundamente da rede de informação e comunicação que se estabelece integrando as suas componentes (Sistema Interno de Informação) e as relações com o exterior exigem, cada vez mais, sistemas “amigos” da sociedade que facilitem o acesso e a interacção com a administração (Sistema Externo de Informação). As potencialidades das novas tecnologias devem ser plenamente utilizadas, concretizando-se a chamada Administração Eletrónica.

(continua)

Quadro 11 - Função para dirigentes públicos e sua caracterização

(conclusão)

DEFINIÇÃO DA FUNÇÃO E SUA CARACTERIZAÇÃO
I - Negociação e contratação - Atingir objectivos implica adoptar uma estratégia baseada na cooperação e no estabelecimento de parcerias e contratos que ganham importância crescente já que as funções do Estado contemporâneo implicam menos a produção directa de bens ou serviços e mais contratualizar a sua oferta com a garantia e as características desejáveis, por ele regulada e fiscalizada.
J - Estabelecer redes de comunicação e cooperação - Muitas das dificuldades associadas à gestão pública resultam das deficiências de articulação e cooperação entre serviços e agências, causadas não só pelo mau desempenho dos principais actores, como também pela deficiente concepção das redes de interação e diálogo. Essa função é, pois, essencial ao novo desafio da governação em rede.
K - Coordenação dos programas e gestão de projectos - A aplicação da gestão por objectivos pressupõe a estruturação das actividades em programas e projectos que devem ser dirigidos, acompanhados e avaliados. É essencial criar e fornecer climas propícios à inovação.
L - Processos - A generalidade das actividades da Administração Pública traduz-se por processos complexos com numerosas etapas e múltiplos intervenientes pelo que é essencial que os dirigentes orientem as actividades que permitam a sua análise, correcção, simplificação e redesenho [...]
M - Fiscalização - A função de controle pela fiscalização é essencial à Administração Pública em relação, quer à suas próprias actividades, quer às actividades dos cidadãos e das empresas sujeitas à verificação do interesse público

Fonte: Adaptado de Figueiredo e Tavares (2006, p. 55-58, grifos nosso)

Neste modelo, entende-se que a sistematização com essas funções para dirigentes públicos pode servir de parâmetro para um mapeamento de competências, tanto para gestores em cargos de direcção de nível estratégico como para os de nível intermediário. Todas essas funções, de certa forma, envolvem as actividades de ambos no intuito de uma visão sistêmica, com foco em políticas públicas. Este assunto sobre mapeamento de competências é abordado na seção 2.5 - Mapeamento de Competências.

2.5 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Na etapa de mapeamento de competências, devido à existência de diversos métodos, técnicas e instrumentos, pode-se ter mais de uma

trajetória para definir e mapear competências, tanto na dimensão individual como no institucional.

Carvalho et al. (2009, p. 49) ressaltam que no caso da definição e mapeamento das competências essenciais de uma instituição:

O mais importante no processo, independentemente dos recursos metodológicos e técnicos utilizados, é considerar a visão de futuro, a missão, os valores, as estratégias para o alcance dos objetivos e a cultura da organização [ou da instituição] como base para esse mapeamento.

Qualquer que seja o caminho escolhido, o mapeamento de competências tem como objetivo “[...] identificar o *gap*, ou lacuna, de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização [ou instituição] [...]” (CARBONE et al., 2009, p. 55).

Carbone et al. (2009) apresentam como sugestões a este processo de mapeamento: identificação das competências institucionais e humanas necessárias para a realização dos objetivos da instituição.

Para tanto, afirmam que de forma geral realiza-se “[...] uma pesquisa documental, que inclui a análise de conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos institucionais e de outros documentos relativos à estratégia da organização [ou instituição] [...]” (CARBONE et al. (2009, p. 56).

Em outra etapa do processo de mapeamento no que se refere à realização da coleta de dados pode ser realizado por meio do apoio de pessoas da diretoria, assessores, especialistas, de acordo com a indicação de Bruno-Faria e Brandão (2003).

Alguns cuidados metodológicos são indicados por Carbone et al. (2009) no que tange à descrição de competências, desta forma, as competências humanas podem ser descritas com foco em referenciais de desempenho, ou melhor, de comportamentos passíveis de observação no âmbito do trabalho uma vez que o desempenho representa uma forma de expressar, ou de manifestar a competência.

Assim, “a descrição de uma competência [...] representa um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer”, podendo esse “comportamento ser descrito utilizando-se um verbo e um objeto de ação [...]”, incluindo também “[...] um critério que indique um padrão de qualidade ou o nível

de desempenho considerado satisfatório [...]” (CARBONE et al., 2009, p. 56).

Quanto a outros cuidados, Carbone et al. (2009) apontam que devem ser evitadas descrições muito longas e a utilização de termos que dificultem o entendimento das pessoas; as ambiguidades; as irrelevâncias e obviedades; as duplicidades; abstrações; e, a utilização de verbos que não sejam expressados em uma ação concreta.

No intuito de descrever corretamente as competências Carbone et al. (2009) também sugerem: a utilização de verbos que expressem uma ação concreta; a submissão das descrições das competências à crítica de pessoas-chave da organização ou instituição; e, a realização de validação semântica das competências descritas.

Visto isto, evidenciam-se algumas metodologias de mapeamento de competências para subsidiar planos de capacitação.

Carvalho et al. (2009) abordam alternativas metodológicas para mapear competências, tais como: as metodologias qualitativas que são muito úteis quando há a necessidade de entender contextos pouco conhecidos e precisa de explorar problemas; e as abordagens quanti-qualitativas,

[...] que combinam a aplicação de questionários e formas de pesquisa qualitativa, permitem superar algumas dificuldades de identificação de competências e lacunas por serem mais rápidas, com custos menores e com análise focada nos indivíduos. Essas abordagens partem de uma consulta aos membros da organização [ou instituição] para identificar as competências, tanto organizacionais [ou institucionais] quanto individuais (CARVALHO et al., 2009, p. 50).

No mapeamento de competências, podem ser usados a pesquisa documental, as entrevistas em profundidade e os grupos focais e os questionários estruturados que são indicados a propósitos nas abordagens qualitativas ou quantitativa (CARVALHO et al, 2009).

Carvalho et al. (2009) apresentam algumas metodologias de pesquisa em geral e metodologias específicas, desenvolvidas e focadas em processos de trabalho, de acordo com o Quadro 12 - Metodologias de pesquisa em geral ou específicas.

Quadro 12 - Metodologias de pesquisa em geral ou específicas

Metodologias	Características
gerais	
Pesquisa documental	Consiste na análise de documentos variados, qualquer tipo de material impresso ou audiovisual que forneça informações relevantes sobre a organização [ou instituição], como estatuto, portarias, decretos, ofícios, relatórios, boletins etc. A pesquisa busca conhecer as características das atividades cujas competências serão mapeadas e identificar a missão e as estratégias organizacionais [ou institucionais], isto é, os recursos mobilizados para consecução dos objetivos.
Entrevistas em profundidade	São uma forma direta de obter informações de um único respondente por vez. [...]. Podem ser estruturadas por meio de questionário, semiestruturadas ou não estruturadas (entrevistas abertas). Na semiestruturada, o entrevistador possui roteiro de perguntas abertas e fechadas.
Grupo focal	Entrevista com foco aprofundado em grupo, sendo importante que sejam definidos os participantes do grupo, as quantidades de encontros ou sessões, o roteiro de questões, o perfil do moderador e a análise dos resultados.
Questionários estruturados	Um questionário estruturado é composto por uma série de perguntas encadeadas que possuem alternativas de respostas fixas (do tipo sim e não ou múltipla escolha). [...].
Metodologias Específicas	
(focadas em processos de trabalho)	
Análise funcional	
Análise ocupacional	
Análise DACUM (desenvolvimento de currículo)	
Análise Construtivista	

Fonte: Adaptado de Carvalho et al. (2009, p. 50-56).

Assim como Carvalho et al. (2009) pontuam essas metodologias de pesquisa, Carbone et al. (2009) citam técnicas de pesquisa utilizadas para identificar competências relevantes à consecução dos objetivos

institucionais, entre essas: a) análise dos documentos, b) entrevista, c) grupo focal (entrevista coletiva), d) observação, e) questionário.

Vale ressaltar que após a utilização da(s) técnica(s) de pesquisa no mapeamento de competências:

As lacunas identificadas orientam as prioridades de investimento em capacitação e permitem a confluência ou identidade entre as reais necessidades da organização [ou instituição] e dos indivíduos [profissionais ou gestores] com as estratégias e objetivos instrucionais, favorecendo conseqüentemente a efetividade da capacitação (BRASIL, 2010).

Após a definição de competências e a etapa de mapeamento de competências, pressupondo a identificação de *gaps* ou a necessidade de aprimoramento ou desenvolvimento, é oportuno realizar capacitação, se necessário, para o desenvolvimento de competências, temas que serão tratados na próxima seção.

2.6 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Os termos capacitação e treinamento podem ter abordagens diferenciadas por alguns autores e, também, ser considerados como sinônimos por outros.

Pacheco et al. (2009, p. 22) apontam que o conceito de capacitação emerge “[...] com a exigência de assimilação de novos conhecimentos, técnicas, atualização, desenvolvimento de competências e mudanças de atitudes traduzidas por mudanças de comportamento.”

No Dicionário da Educação Profissional do Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação,

Entende-se por capacitação o ato ou efeito de habilitar; de tornar uma pessoa capaz, possuidora de faculdades, potencial e habilidades para estar em estado de compreender e de desenvolver uma determinada atividade. Não se confunde com treinamento. Nesse, o processo de ensino-aprendizagem é tomado na perspectiva de instruir, de transmitir conhecimentos e informações, de acostumar o trabalhador às tarefas que deverá assumir no seu trabalho, ou seja, de habituar, disciplinar e até de adestramento (MARÇAL, 2000, p. 45).

A diferença que se mostra entre as nomenclaturas capacitação e treinamento é que a primeira é mais abrangente, contínua e traz o princípio de “desenvolver”, comprovando, talvez, a tendência em torno desta nomenclatura, enquanto a segunda se limita praticamente à tarefa, tornando-a mais pontual. Na percepção de Campos, Pinto e Mello (2010, p. 1):

A palavra ‘capacitação’ pode ser entendida por vários sentidos e significados. Na maioria das vezes, trata-se de um sentido conotativo ou até mesmo pejorativo, levando às interpretações como ‘transformar o incapacitado em alguém competente’. Em um significado mais amplo, o termo pode ser entendido, no entanto, como ‘reeducação’. A capacitação se constitui, então, em uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização [ou instituição] e aos usuários. Essa é uma reflexão importante se pensarmos que, cada vez mais, as organizações [ou instituições] investem em programas de capacitação, também denominado, por alguns autores como treinamento.

Na visão dessas autoras, a capacitação é entendida de forma mais ampla como reeducação, um sentido de rever ou aperfeiçoar o processo de formação. Na visão de Palmeira (2004, p. 3), “Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas apreendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.”

Nesta definição, a ideia de treinamento indica ser igual à capacitação trazendo a noção de um processo por meio da educação.

Como este estudo tem a política nacional de desenvolvimento de pessoal e suas diretrizes no Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006) como um foco legal, a definição de referência para capacitação é aquela apontada nesta legislação:

[...] processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais (BRASIL, 2006, art. 2., inciso I).

Esta definição, não indica também a distinção entre treinamento e capacitação. Mas observa-se o caráter de continuidade e determinação, além do sentido de desenvolvimento de competências tanto

institucionais como individuais (profissionais ou humanas), considerando essas últimas como uma alavanca para o desenvolvimento das competências institucionais. Pires et al. (2005, p. 36) apontam que:

O desenvolvimento de competências profissionais ou humanas é um processo de aprendizagem que visa suprir o hiato entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridos pelo órgão público e os apresentados pelos servidores. Estabelecidas em função do cargo ou da posição ocupada pelo indivíduo na organização [ou instituição], essas competências remetem, sob a ótica da qualificação profissional, não apenas aos saberes cognitivos e técnicos, mas também aos saberes em ação, ou seja, à capacidade de os servidores resolverem problemas, de lidarem com situações imprevistas e de compartilharem e transferirem conhecimentos.

No caso específico da capacitação para o desenvolvimento de competências de gestores em cargos de direção, esta pode ser entendida também como uma atividade com foco no potencial deste público para desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, buscando um alinhamento entre os objetivos institucionais e as possibilidades também de crescimento e realização enquanto gestor.

Quanto ao desenvolvimento de pessoas Dutra (2010, p. 64) afirma que “Processos que objetivam estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização [ou instituição] são mais sensíveis à abordagem por competências [...]”.

Seis pontos são apontados para este desenvolvimento: (1) “[...] definir o desenvolvimento profissional da pessoa como capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade [...]”; (2) “[...] atrelar os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional à idéia de trajetória profissional[...]”; (3) “[...] criar as bases para a conciliação de expectativas entre pessoas e a organização [ou instituição] [...]”; (4) “[...] construir um sistema de gestão do desenvolvimento [...]”, tendo abordagens específicas; (5) “[...] o processo sucessório [...]”; e (6) “[...] aprimorar sua entrega [ou aperfeiçoar o que oferece como trabalho] ou ampliar a complexidade das suas atribuições e responsabilidades [...]” (DUTRA, 2010, p. 67).

Neste sentido, no caso de um programa ou plano de capacitação para o desenvolvimento de competências de gestores em cargos de

direção esses pontos podem ser considerados para que se equilibre objetivos institucionais, profissionais e até mesmo pessoais.

No tocante às ações de desenvolvimento de pessoas para fins de melhorar o que chamou de entrega ou ampliar a complexidade das suas atribuições e responsabilidades, Dutra (2010, p. 67) as divide em duas categorias: ações de desenvolvimento formais e ações de desenvolvimento não formais:

- **ações de desenvolvimento formais:** estruturadas através de conteúdos programáticos específicos, envolvem metodologias didáticas, instrutores ou orientadores, material bibliográfico e uma agenda de trabalhos ou aulas [...].
- **ações de desenvolvimento não formais:** estruturadas através de atuações no próprio trabalho ou de situações ligadas à atuação do profissional [...].

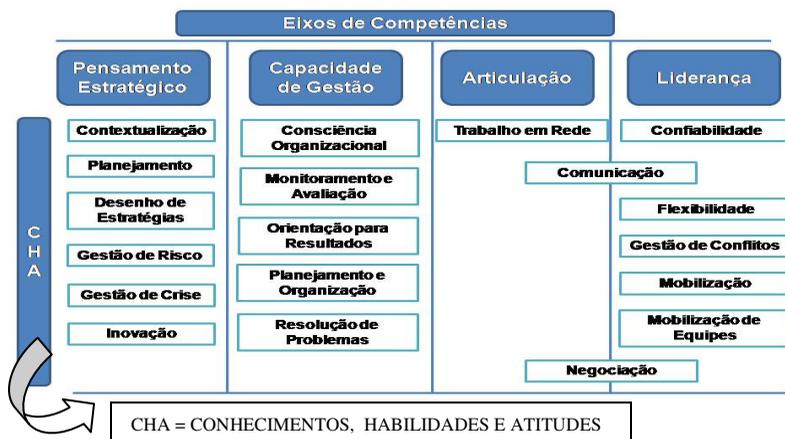
No tocante à diversificação para essas ações convém citar Freitas e Brandão (2005) quando no seu trabalho sobre trilhas de aprendizagem como estratégias para desenvolvimento de competências afirmam que: as grades de treinamento são diferentes das trilhas de aprendizagem em função dos diversos recursos que essas últimas podem oferecer, conciliando as necessidades institucionais e as aspirações dos profissionais, além de oferecer autonomia.

Para Freitas e Brandão (2005) uma trilha pode ser composta de cursos presenciais, treinamentos auto-instrucionais, estágios, reuniões de trabalho, viagens de estudo, seminários, jornais, livros, revistas, sites e grupos de discussão na internet, filmes, vídeos entre outros, que possam alternativamente trazer a melhoria no âmbito pessoal e profissional.

Sendo assim, a instituição tem várias alternativas quanto às ações para o desenvolvimento de gestores em cargos de direção, buscando adequá-las de forma a contemplar objetivos institucionais, profissionais e pessoais.

Considerando a importância do desenvolvimento de servidores, quanto às competências de gestão: A ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) no Brasil com o seu programa de formação de dirigentes públicos definiu os seguintes eixos de competências (Figura 5 - Eixos de competências):

Figura 5 - Eixos de competências



Fonte: Adaptado (BRASIL, 2010)

Neste Programa de Formação para dirigentes públicos os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) permeiam os eixos de competências e indicam ser um norteador em um programa desta natureza. A ENAP pretende também inserir a ética e seus principais componentes referentes à função pública no que tange à *res publica*, integridade, legalidade, impessoalidade e moralidade, dentre outros, como temas que vão ser transversais da capacitação (BRASIL, 2010), pois tem-se como objetivos:

[...] manter uma perspectiva de capacitação que transcenda aspectos meramente cognitivos e realce a importância dos valores na formação dos dirigentes, particularmente daqueles princípios e valores que garantam o compromisso com a gestão democrática, com o pluralismo das idéias e com o exercício pleno da cidadania (BRASIL, 2010).

Observam-se, assim, opções que podem contemplar as diretrizes de capacitação no aspecto referente a conteúdos para desenvolvimento de competências de gestores em cargos de direção.

Retomando Figueiredo e Tavares (2006), que propõem uma tipologia de competências para dirigentes públicos latino-ibero-americana com a sugestão de um modelo sistêmico das áreas de intervenção e de competência dos dirigentes públicos (Quadro 11 -

Função para dirigentes públicos e sua caracterização), destacam-se as áreas de formação para dirigentes públicos propostas por esses de acordo com cada função dos dirigentes (Quadro 13 - Função para dirigentes públicos e as áreas de formação sugeridas):

Quadro 13 - Função para dirigentes públicos e as áreas de formação sugeridas

DEFINIÇÃO DA FUNÇÃO	ÁREAS DE FORMAÇÃO SUGERIDAS
A - Diagnóstico da realidade	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade civil e marketing público; • Diagnósticos sociais e econômicos; • Prospectiva e desenvolvimento.
B - Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de políticas pública; • Avaliação de programas e projectos; • Avaliação de organismos públicos.
C - Regulação	<ul style="list-style-type: none"> • Política da concorrência; • Políticas de parcerias; • Métodos de regulação.
D - Quadro legal e política pública	<ul style="list-style-type: none"> • Ciências políticas; • Direito administrativo; • Legislação sobre a função pública; • Ética pública; • Administração Pública; • Processos de decisão pública.
E - Missão e estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão estratégica; • Desenvolvimento organizacional; • liderança e <i>team-building</i>.
F - Liderança e pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de pessoas; • Avaliação do desempenho; • Gestão da formação.
G - Recursos financeiros e materiais	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidade pública; • Gestão financeira; • Finanças públicas; • Economia pública.
H - Sistemas de informação e tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia da informação e das comunicações; • Sistemas de informação; • Redes de conhecimento
I - Negociação e contratação	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos negociais; • Contratação pública; • Compras públicas; • Administração eletrônica.

(continua)

Quadro 13 - Função para dirigentes públicos e as áreas de formação sugeridas (conclusão)

J - Estabelecer redes de comunicação e cooperação	<ul style="list-style-type: none"> • Redes de comunicação e <i>social networks</i>; • Modelos de diálogo e cooperação; • <i>Marketing</i> público.
K - Coordenação dos programas e gestão de projectos	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação; • Coordenação de programas; • Gestão de projetos; • Reengenharia e gestão de processos.
L - Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação; • Coordenação de programas; • Gestão de projetos; • Reengenharia e gestão de processos.
M - Fiscalização	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoria; Sistemas de controle; Métodos de fiscalização.

Fonte: Adaptado de Figueiredo e Tavares (2006, p. 56-58)

Todas as sugestões de conteúdos de (Figueiredo e Tavares, 2006, p. 58; BRASIL, 2010), e outros mencionados neste capítulo, podem contribuir na elaboração de planos de desenvolvimentos de competências de gestores em cargos de direção da área pública buscando, se necessário, minimizar ou sanar possíveis lacunas ou *gaps* no campo das competências.

Com relação a um plano de desenvolvimento Pires et al. (2005, p. 37) também mencionam que:

Baseado no desvio entre as competências atuais apresentadas pelo servidor e as requeridas para o alcance das metas organizacionais [ou institucionais], o plano de desenvolvimento de competências visa: ampliar a capacidade individual para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade; apontar os pontos fortes e as deficiências individuais para o seu desenvolvimento profissional; estruturar um plano de capacitação voltado à redução do *gap* de competências; e estimular o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento.

Na área pública do Brasil, o desafio é capacitar dirigentes em competências de direção para a profissionalização no setor público e para alcançar resultados em benefício do interesse público (BRASIL, 2010).

De acordo com Colombo (2010, p. 172),

Não é tarefa fácil gerir pessoas, mas é por meio delas que as atividades e os projetos efetivamente podem funcionar. Tendo essa compreensão, cabe salientar que a responsabilidade pela gestão de pessoas e equipes não é mais um monopólio do RH, já que as grandes decisões sobre o rumo dos colaboradores devem ser de cada gestor e do próprio funcionário. Não é admissível que essas responsabilidades estejam centradas na área exclusiva do RH, a qual cabe estabelecer as políticas e diretrizes sintonizadas com a missão e os valores corporativos.

Portanto, pode-se, por meio de diagnóstico, com a participação também de servidores no exercício de cargos de direção, definir quais diretrizes de capacitações são indicadas para desenvolver suas competências enquanto gestor para suprir ou minimizar os *gaps*, ou até ampliar a capacidade individual para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade etc.

Diretriz, no Dicionário da Língua Portuguesa (HOUAISS; VILLAR; FRANCO, 2004, p. 251), significa “[...] uma linha que determina o traçado de uma estrada; esboço de um plano, projeto etc.; orientação, diretiva; norma de procedimento; conduta.”

Assim, diretrizes de capacitação podem ser entendidas neste estudo como **trilhas** para auxiliar a construção de um programa de desenvolvimento de gestores em cargos de direção de caráter contínuo.

Carvalho et al. (2009, p. 60) contribui para abordagem dessas trilhas quando cita que:

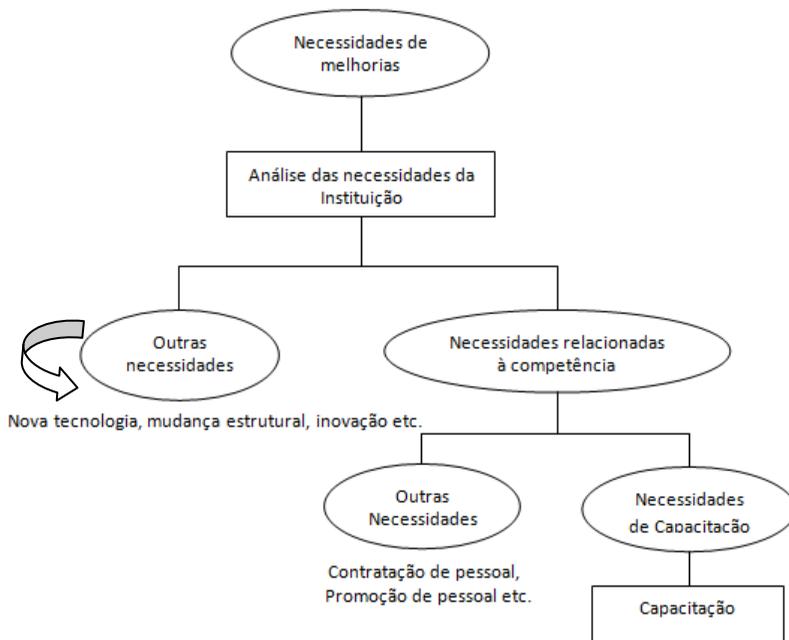
Muitas vezes, no campo da capacitação profissional, as organizações [ou instituições] optam por usar a expressão trilha de aprendizagem, criada por Le Boterf para refletir uma opção por uma formação, ao mesmo tempo, flexível e encadeada. A opção por uma trilha é, muitas vezes, a opção por uma área temática de aquisição de conhecimentos, que pode incluir educação formal (cursos, especializações...) ou informal (aprendizagem em serviço, leituras, seminários, viagens de estudo...), de acordo com a disponibilidade e interesses do profissional.

Neste sentido, a trilha de aprendizagem pode facilitar quando em um momento não se tem tempo para participar de uma determinada capacitação profissional formal, ou quando se tem preferência em um tipo de educação informal, ou mesmo quando se tem mais facilidade de aprendizagem por uma determinada trilha, entre outros.

Reforça-se que as diretrizes de capacitação neste estudo buscam definir trilhas, caminhos para um programa de desenvolvimento de gestores em cargos de direção. Para tanto, indica-se a norma ISO 10015:2001 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2001) como uma das orientações para este desenvolvimento.

Representa-se na Figura 6 - Identificação da necessidade de capacitação, as necessidades de melhorias que envolvem a análise das necessidades da instituição e conseqüentemente as necessidades de competências institucionais e de gestores, onde a capacitação é um dos suportes para a devida melhoria.

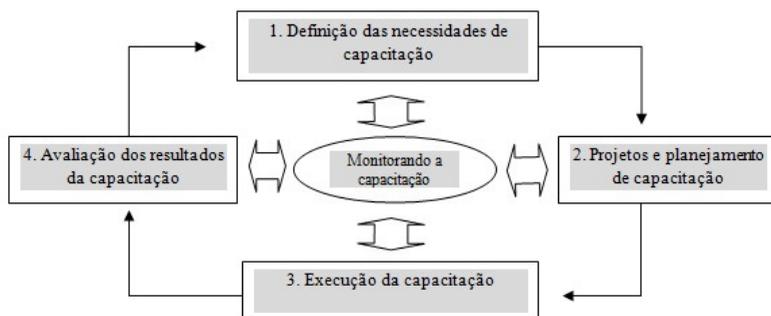
Figura 6 - Identificação da necessidade de capacitação



Fonte: Adaptado da NBR ISO 10015:2001 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2001, p. 2)

Sendo detectada a necessidade de capacitação toma-se como referência também o ciclo de capacitação, que conforme a norma NBR ISO 10015:2001 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2001) contempla as etapas apresentadas na Figura 7 - Ciclo de Capacitação:

Figura 7 - Ciclo de Capacitação



Fonte: Adaptado da NBR ISO 10015:2001 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2001, p. 3)

No intuito de selecionar e implementar a capacitação para o desenvolvimento de gestores em cargos de direção para reduzir as lacunas entre as competências requeridas e as existentes ou ampliar a capacidade individual para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade etc., recomenda-se o monitoramento dos quatro estágios indicados a seguir.

Este ciclo de capacitação pode ser transposto para o presente estudo, conforme estágios indicados pela NBR ISO 10015:2001 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2001) abaixo descritos:

- a) Identificação e análise das necessidades de capacitação - Este primeiro estágio do ciclo de capacitação é composto pelos seguintes objetivos: a definição das lacunas entre a competência existente e a requerida, e das necessidades de capacitação dos funcionários cuja competência existente não atende àquelas requeridas para o trabalho; e a documentação das necessidades de capacitação especificadas;
- b) Projeto e planejamento da capacitação - No segundo estágio são fornecidas as bases para a especificação do programa de capacitação. Propõe-se nesta etapa: a definição de restrições;

- métodos de capacitação e critérios de seleção; especificação do programa de capacitação; e a seleção do fornecedor da capacitação (a própria instituição ou um fornecedor externo).
- c) Execução da capacitação - O terceiro estágio é de responsabilidade do fornecedor da capacitação para realizar todas as atividades especificadas para a capacitação, de acordo com o que foi previsto na especificação do programa de capacitação.
 - d) Avaliação dos resultados da capacitação - O quarto estágio tem a finalidade de confirmar que tanto os objetivos da instituição e da capacitação foram alcançados. Os insumos para a avaliação dos resultados da capacitação são as especificações das necessidades e do programa de capacitação, além dos registros da capacitação fornecida.
 - e) Monitoração e melhoria do processo de capacitação - Tem o intuito de assegurar que o processo de capacitação está sendo devidamente gerenciado e implementado, de forma a comprovar a eficácia do processo em alcançar os requisitos de capacitação da instituição. Esta etapa envolve análise de todo processo de capacitação em cada um dos quatro estágios do ciclo de capacitação e é uma ferramenta valiosa para melhorar a eficácia do processo de capacitação. Os métodos para monitoração podem incluir: consultas, observação e coleta de dados.

Após a exposição das referências para dar suporte às sugestões das diretrizes de capacitação, busca-se detalhar os procedimentos metodológicos deste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos propostos, estão delineados, neste capítulo, os procedimentos metodológicos empregados. Abordam-se, assim, as seções 3.1 – Caracterização da pesquisa, 3.2 – População e sujeitos da pesquisa, 3.3 – Limitações da pesquisa e 3.4 – Coleta e análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa insere-se na área das ciências sociais aplicadas, sendo caracterizada pela abordagem qualitativa.

Segundo Chizzotti (1998, p. 79), no fundamento da abordagem qualitativa “[...] há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito.”

Neste sentido, a abordagem qualitativa, no presente estudo, ocorreu em função do caráter dos objetivos propostos que envolvia esta relação apontada por Chizzotti (1998). Utilizou-se, então, esta abordagem, na análise das políticas públicas realizada para alcançar o primeiro objetivo específico desse estudo, na entrevista semi-estruturada para identificação de questões relacionadas às competências institucionais do IFC, às competências de gestores requeridas para cargos de direção no IFC - Câmpus Camboriú, de forma geral e específica, e para sugestão das diretrizes de capacitação para o desenvolvimento de competências de gestores em cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú.

Para Vergara (1997), pode-se categorizar a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Nesta primeira categoria, ressalta-se que a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista; e, na segunda categoria, as opções referem-se à pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, telematizada, bibliográfica, documental, experimental, *ex-post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

Tem-se, assim que, quanto aos fins, esta pesquisa foi descritiva. Para Gil (2010, p. 28), as pesquisas descritivas “[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.” Portanto, a escolha do citado tipo foi feita com base no propósito de descrever as competências de gestores requeridas para os cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú -, de forma geral e específica, e sugestões para as

diretrizes de capacitação, além das características da instituição como um todo. Quanto aos meios, optou-se pela bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica, na visão de Gil (2010, p. 50), “[...] é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. [...]” e a principal vantagem “[...] reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.”

Por isso, além da utilização para fundamentação das bases teórico-empíricas, foi realizada a pesquisa bibliográfica para alcançar os objetivos e embasar os resultados desta pesquisa.

No que tange à pesquisa documental, esta se vale “[...] de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (GIL, 2010, p. 51). Neste âmbito, a pesquisa documental refere-se ao levantamento da legislação e de documentos institucionais, tais como: PDI, PPI, estatutos, regimentos e outros. Escolheu-se, ainda, o estudo de caso, pois, é uma investigação empírica que averigua um fenômeno contemporâneo de forma profunda e em seu contexto de vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são evidentes de forma clara (YIN, 2010). Neste aspecto, o estudo foi desenvolvido no IFC - Câmpus Camboriú -, tendo como perspectiva do estudo a transversal, uma vez que forneceu um panorama de determinado momento, após a transformação do CAC/UFSC em IFC - Câmpus Camboriú.

Por fim, no contexto da abordagem qualitativa, fez-se uso de instrumentos quantitativos para a análise de dados coletados por meio dos questionários presente no apêndice C (questionários aplicados ao segundo grupo: gestores ocupantes dos cargos de direção no IFC - Câmpus Camboriú). Esses questionários foram composto de uma lista de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), para a validação dos gestores, que exerceram cargos de CD no Câmpus Camboriú, quanto ao grau de importância às competências requeridas para o exercício de cargo de direção de forma específica.

Neste momento, apenas 4 (quatro) entrevistados em cargos de CD do primeiro e segundo nível hierárquico da estrutura organizacional do IFC - Câmpus Camboriú - participaram da pesquisa. Optou-se, desta forma, em função das mudanças na estrutura organizacional ocorridas neste câmpus, entre agosto de 2012 até 2013. Os questionários, apêndice C (questionários aplicados ao segundo grupo: gestores ocupantes dos

cargos de direção no IFC - Câmpus Camboriú), também foram uma escolha em virtude da insuficiência de dados nas entrevistas.

No que tange ao uso de um instrumento quantitativo no âmbito da abordagem qualitativa, cabe lembrar que para “[...] a distinção quantitativo/qualitativo não se refere à presença ou ausência de quantificação”, e que a abordagem qualitativa justamente está ligada ao fato de o pesquisador sair a campo “[...] justamente para captar as perspectivas e interpretações das pessoas” (BRYMAN, 2009 apud ROESCH, 2012, p. 124-125), que é o caso do presente estudo.

Apontam-se, assim, os sujeitos da pesquisa na seção a seguir.

3.2 POPULAÇÃO E SUJEITOS DA PESQUISA

A população-alvo deste estudo constitui-se de gestores em cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú -, os quais foram escolhidos considerando-se o nível de responsabilidade de seus cargos e o poder de decisão que pode envolver as suas ações. Além disso, foi levado em conta o impacto dessas ações na forma de conduzir uma instituição que, em verdade, foi criada recentemente e, portanto, encontra-se em um processo de consolidação e reconhecimento a partir de uma configuração jurídica complexa.

Quanto à delimitação do universo desta pesquisa, a população-alvo deste estudo foi escolhida de forma intencional, utilizando uma amostragem por julgamento. Segundo Barbeta (2012), na amostragem por julgamento os elementos selecionados são aqueles julgados próprios da população que se opta a estudar. Diante disso, considerando-se os objetivos específicos formulados para a presente pesquisa, a distribuição dos sujeitos ficou assim estabelecida (Quadro 14 - Distribuição dos sujeitos por objetivos específicos):

Quadro 14 - Distribuição dos sujeitos por objetivos específicos

Objetivos	Foco	Sujeitos/ Grupo
a) analisar a política pública na figura dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e a política e as diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, no contexto do IFC - Câmpus Camboriú	Políticas públicas	Não há sujeitos, pois, para o alcance deste objetivo, fez-se uso da pesquisa documental, bibliográfica e de informações obtidas com alguns coordenadores do IFC - Câmpus Camboriú.

(continua)

Quadro 14 - Distribuição dos sujeitos por objetivos específicos
(conclusão)

Objetivos	Foco	Sujeitos/ Grupo
<p>b) (1) identificar as competências requeridas para o exercício de cargos de direção no IFC - Câmpus Camboriú -, de forma geral, na percepção do Reitor, dos Pró-Reitores, do Diretor de gestão de pessoas do IFC e de especialistas em gestão pública do IFC – Câmpus Camboriú</p> <p>b) (2) identificar as competências requeridas para o exercício de cargos de direção no IFC - Câmpus Camboriú, de forma específica, na visão de gestores que exerceram cargo de direção no IFC - Câmpus Camboriú</p>	<p>Competências Institucionais</p> <p>-----</p> <p>Competências de gestores em cargos de CD de forma geral</p> <p>Competências de gestores em cargos de CD de forma específica</p>	<p>Grupo 1 - Reitor, Pró-Reitores, Diretor de gestão de pessoas e Especialistas em Gestão Pública do IFC – Câmpus Camboriú (9 sujeitos)</p> <p>Grupo 2 - Gestores ocupantes de Cargos de Direção (CD) do IFC - Câmpus Camboriú, conforme organograma - Anexo A (8 sujeitos)</p> <p>-----</p> <p>Grupo 1 - Reitor, Pró-Reitores, Diretor de gestão de pessoas e Especialistas em Gestão Pública do IFC – Câmpus Camboriú (9 sujeitos)</p> <p>Grupo 2 - Gestores ocupantes de Cargos de Direção (CD) do IFC - Câmpus Camboriú, conforme organograma - Anexo A (8 sujeitos)</p> <p>* Para fins de análise do objetivo b (2) apenas 4 sujeitos do grupo 2: Diretor Geral; Diretor do Departamento de Ensino; Diretor do Departamento de Produção e Infraestrutura; e Diretor do Departamento de Administração e Planejamento.</p>
<p>c) sugerir, com base nas competências requeridas, as diretrizes de capacitação para o desenvolvimento de competências de gestores em cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú com vistas a um programa de desenvolvimento para esses gestores</p>	<p>Diretrizes de capacitação</p>	<p>Grupo 1 - Reitor, Pró-Reitores, Diretor de gestão de pessoas e Especialistas em Gestão Pública do IFC – Câmpus Camboriú (9 sujeitos)</p> <p>Grupo 2 - Gestores em Cargos de Direção (CD) (8 sujeitos)</p> <p>*Para fins de análise do objetivo C apenas 4 sujeitos do grupo 2: Diretor Geral; Diretor do Departamento de Ensino; Diretor do Departamento de Produção e Infraestrutura; Diretor do Departamento de Administração e Planejamento.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

No quadro 14 – Distribuição dos sujeitos por objetivos específicos, optou-se em dividir o objetivo específico b em b (1) e b (2) para facilitar a compreensão da distribuição dos sujeitos e grupos. Buscando posicionar os CD do Câmpus Camboriú do IFC, apresenta-se o organograma (anexo A - Organograma do Instituto Federal Catarinense – Câmpus Camboriú), para uma visão mais ampla de como os gestores do grupo 2, que foram entrevistados neste estudo, estavam dispostos na estrutura organizacional deste Câmpus até julho de 2012.

Neste organograma, constam os seguintes cargos de direção:

- a) Diretor Geral (CD - 2);
- b) Diretor do Departamento de Ensino (CD - 3);
- c) Diretor do Departamento de Administração e Planejamento (CD - 3);
- d) Diretor do Departamento de Produção e Infraestrutura (CD - 4);
- e) Coordenador de Administração (CD - 4);
- f) Coordenador de Orçamento e Finanças (CD - 4);
- g) Coordenador Geral de Ensino (CD - 4);
- h) Chefe de Gabinete (CD - 4).

A partir de agosto de 2012 foi delineada uma nova estrutura organizacional que teve alterações até 2013, apresentadas no organograma (anexo B – Novo Organograma do Instituto Federal Catarinense – Câmpus Câmboriú), e compreende os seguintes cargos de CD atualmente:

- a) Diretor Geral (CD - 2);
- b) Diretor do Departamento de Desenvolvimento Educacional (CD - 3);
- c) Diretor do Departamento de Administração e Planejamento (CD - 3);
- d) Diretor do Departamento de Produção e Infraestrutura (CD - 4);
- e) Coordenador de Ensino Técnico (CD - 4);
- f) Coordenador-Geral de Administração e Finanças (CD - 4);
- g) Coordenador-Geral de Assistência ao Educando (CD - 4);
- h) Coordenador de Ensino Superior (CD - 4).

Nestas duas estruturas, verifica-se que existe um gestor de nível estratégico em cargo de direção, o Diretor Geral, sendo os demais de nível intermediário, perfazendo um total de oito CD no Câmpus Camboriú. No intuito de ampliar a percepção sobre as competências dos

gestores em cargos de direção de nível estratégico e intermediário no âmbito do Câmpus Camboriú, a partir da transformação do CAC/UFSC para IFC - Câmpus Camboriú -, na etapa de coleta de dados foram entrevistados os seguintes sujeitos: o **primeiro grupo** (9 sujeitos) foi composto do Reitor, Pró-Reitores e o Diretor da Gestão de Pessoas do IFC e especialistas em gestão pública do IFC – Câmpus Camboriú; e o **segundo grupo** (8 sujeitos) com o Diretor Geral, Diretor do Departamento de Ensino; Diretor do Departamento de Administração e Planejamento; Diretor do Departamento de Produção e Infraestrutura; Coordenador de Administração; Coordenador de Orçamento e Finanças; Coordenadora Geral de Ensino; e Chefe de Gabinete.

O primeiro grupo foi escolhido com base em Bruno-Faria e Brandão (2003) que no processo de mapear competências realizou a coleta de dados com o apoio de pessoas da diretoria, assessores, especialistas, entre outros.

Ressalta-se, portanto, que os critérios de escolha dos especialistas foram: a formação em nível de especialização em gestão pública; ser servidor(a) docente ou técnico-administrativo em educação no IFC - Câmpus Camboriú; ter sido servidor (docente ou técnico-administrativo) em um CEFET ou Escolas Agrotécnicas ou em alguma escola técnica vinculada às Universidades Federais do Brasil. Esses dois últimos foram critérios adotados em função da vivência como servidor(a) antes e depois da transformação dos IF, especificamente do objeto deste estudo, o Câmpus Camboriú.

A escolha pelo segundo grupo foi em virtude de contribuições que esses possam proporcionar em função do exercício diário que tiveram nesses cargos, no enfrentamento de mudanças institucionais que demandam competências que possam ser aprimoradas ou supridas com capacitação.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações da pesquisa concentraram-se nos seguintes itens:

- a) os modelos de administração pública foram pontuados com base no levantamento bibliográfico;
- b) a análise da política pública na figura dos IF, da política e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal foi angariada da legislação vigente do Governo Federal do Brasil, do levantamento documental e bibliográfico;
- c) foram levantadas, com base na literatura pesquisada, competências e diretrizes de capacitação julgadas importantes

- ou muito importantes ao desenvolvimento do trabalho de gestores no exercício de cargos de direção;
- d) a lista de competências foi formada a partir da entrevista semi-estruturada com o Reitor, Pró-Reitores, especialistas em gestão pública, Diretor de Gestão de Pessoas, e ocupantes dos cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú;
 - e) as sugestões de diretrizes de capacitação foram apontadas pelo gestor da área de Gestão de Pessoas, especialista em gestão pública do IFC – Câmpus Camboriú, reitor e pró-reitores, ocupantes dos cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú e da análise da literatura;
 - f) as técnicas de obtenção e análise dos dados foram concentradas no Instituto Federal Catarinense - Câmpus Camboriú; e
 - g) a necessidade de realizar um questionário em função da insuficiência de dados nas entrevistas e de mudanças na estrutura organizacional.

3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados relaciona-se a uma etapa intermediária da pesquisa descritiva em que há o envolvimento de vários passos, iniciando-se com a determinação da população a ser estudada, seguida da elaboração do instrumento de coleta, e da sua programação, com base na definição dos tipos de dados, sendo que os instrumentos mais usados para esta etapa são a entrevista, o questionário e o formulário (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Quanto à análise de dados, segundo Gil (2010, p. 156), esta:

[...] tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

A respeito da variação das formas que podem assumir os processos de análise e interpretação, é possível afirmar que, conforme afirma Gil (2010), boa parte das pesquisas sociais são realizadas os seguintes passos:

- a) Estabelecer as categorias;

- b) codificar;
- c) tabular e analisar estatisticamente dos dados;
- d) avaliar as generalizações que se obteve com os dados;
- e) inferir as relações causais; e,
- f) interpretar os dados.

Diante do exposto, para o presente estudo, na coleta de dados, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, a documental e informações obtidas com alguns coordenadores do IFC - Câmpus Camboriú para fins de análise da política pública na figura dos IF e da política e as diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, no contexto do IFC - Câmpus Camboriú. Utilizou-se, ainda, da entrevista semi-estruturada para a coleta de dados da população que, para Triviños (2011, p. 146) é:

[...] aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

A sistemática deste trabalho, bem como os questionamentos realizados nas entrevistas semi-estruturadas foram embasados em alguns tópicos, inicialmente, em Tosta (2011), que estudou os dirigentes em cargos de nível intermediário na Universidade Federal da Fronteira Sul. Nas entrevistas, foram abordados os temas:

- a) Competências Institucionais do IFC;
- b) Conhecimentos, habilidades e atitudes para gestores em Cargos de Direção em nível estratégico e intermediário (para o primeiro grupo foram perguntadas as competências de forma geral para ocupantes de cargos de direção no IFC e para o segundo grupo de forma específica para cada cargo de direção do IFC - Câmpus Camboriú).

As entrevistas foram transcritas na íntegra, sendo algumas analisadas e apontadas de forma resumida. A análise dos dados

coletados nas entrevistas tiveram como base a análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (2009, p. 44, grifos do autor), significa:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Para o presente estudo, não foram considerados indicativos quantitativos. No decorrer desta pesquisa, ocorreu uma mudança na estrutura organizacional em função da nova gestão do Câmpus Camboriú, havendo alteração em relação aos cargos de CD. Assim, quanto às denominações de CD, na nova estrutura organizacional, alguns CD tornaram-se função gratificada (FG), outros mudaram a denominação e uma FG passou a ser CD.

Ao mesmo tempo, constatou-se após a análise das entrevistas que não havia dados suficientes para atingir a totalidade do objetivo específico da pesquisa (objetivo b - identificar as competências requeridas para o exercício de cargos de direção no IFC - Câmpus Camboriú, de forma geral, na percepção do Reitor, dos Pró-Reitores, do Diretor de Gestão de Pessoas do IFC e de especialistas em gestão pública do IFC - Câmpus Camboriú e, de forma específica, na visão dos gestores que exerceram esses cargos neste Câmpus).

Diante das mudanças estruturais e desta constatação, desenvolveu-se, então, questionários (apêndice C - questionários aplicados ao segundo grupo: gestores ocupantes dos cargos de direção no IFC - Câmpus Camboriú) que foram aplicados junto aos gestores que ocuparam os cargos de direção no IFC - Câmpus Camboriú - de nível estratégico e intermediário, somente do primeiro e segundo nível hierárquico da estrutura organizacional do IFC - Câmpus Camboriú e que já haviam participado das entrevistas semi-estruturadas. Nestes termos, fizeram parte desta etapa, os que seguem, conforme já comentado na seção 3.2 - População e sujeitos da pesquisa:

- a) o gestor de nível estratégico - Diretor geral;
- b) os gestores de níveis intermediários - Diretor do Departamento de Administração e Planejamento; Diretor do Departamento de Produção e Infraestrutura, e Diretor do

Departamento de Ensino (atualmente denominado Diretor do Departamento Educacional na nova estrutura organizacional).

Desta forma, os referidos questionários tiveram o objetivo de verificar e validar conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) em grau de importância para o exercício desses 4 (quatro) cargos de direção do Câmpus Camboriú do IFC. Gil (2010, p. 121) define o questionário:

[...] como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

Os questionários foram formados por uma lista contendo conhecimentos, habilidades e atitudes pautados na entrevista semi-estruturada realizada entre os meses de julho e agosto de 2012 com os gestores ocupantes desses cargos, com os gestores máximos do IFC e com especialistas em gestão pública do IFC – Câmpus Camboriú, e nas bases teórico-empíricas desta dissertação de mestrado e, em documentos institucionais de dois IF. Esses documentos foram os respectivos regimentos gerais do IFC e do IFSC (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE, 2010; INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2010). Foi apresentada, então, cada uma dessas listas em um quadro com itens relativos aos conhecimentos, habilidades e atitudes que poderiam sinalizar o grau de importância quanto às competências requeridas ao exercício do cargo de direção para cada gestor que ocupou cargo de direção, do primeiro e segundo nível hierárquico e que já havia realizado a entrevista semi-estruturada. Na sequência, foi solicitado que assinalassem, nos parênteses à direita de cada um dos itens, um número de 1 a 5 para indicar o quão importante eles consideravam cada um desses itens. As 5 opções de resposta, organizadas, em uma escala, de forma crescente de intensidade quanto a concordar com a afirmativa. Trata-se de uma escala do tipo Likert, na qual “[...] todos os pontos recebem rótulos específicos, como, por exemplo: 1 - Nada importante; 2 - Pouco importante; 3 - Razoavelmente [ou medianamente] importante; 4 - Muito importante; 5 - Totalmente [ou extremamente] importante.”, conforme sugerem Carbone et al. (2009, p. 63). Esses dados foram ponderados utilizando-se apenas aqueles de graus 4 (muito importante) e 5 (extremamente importante).

Com a finalidade de esclarecer como foi realizado o processo de coleta de dados para alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa,

apresenta-se a seguir no Quadro 15 - Síntese da coleta e análise dos dados:

Quadro 15 - Síntese da coleta e análise dos dados

Pergunta de pesquisa: <i>Quais são as competências requeridas para gestores em cargos de direção no IFC - Câmpus Camboriú que poderão nortear as diretrizes de capacitação para o desenvolvimento de competências desses gestores?</i>		
Objetivo Geral: Propor as competências requeridas para os gestores em cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú que poderão nortear as diretrizes de capacitação para o desenvolvimento de competências desses gestores.		
Objetivos	Coleta de dados/Sujeitos da Pesquisa	Categorias de análise e fontes
a) analisar a política pública na figura dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e a política e as diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, no contexto do IFC - Câmpus Camboriú;	Levantamento documental da legislação vigente referentes a essas duas políticas e de outros documentos; levantamento bibliográfico da literatura; e informações obtidas com coordenadores do IFC – Camboriú.	Política Pública Brasil (2006) Brasil (2008a) Lima (2010) Otranto (2010) Otranto (2011) Pacheco (2011) Pacheco (2012)
b) identificar as competências requeridas para o exercício de cargos de direção no IFC - Câmpus Camboriú, de forma geral , na percepção do Reitor, dos Pró-Reitores, do Diretor de gestão de pessoas do IFC e de especialistas em gestão pública do IFC - Câmpus Camboriú e, de forma específica , na visão dos gestores que exerceram esses cargos neste Câmpus;	Foi realizada uma entrevista semi-estruturada com 2 grupos: Primeiro grupo: Reitor, Pró-reitores do IFC, Diretor de gestão de Pessoas do IFC e especialista(s) em gestão pública do IFC - Câmpus Camboriú Segundo Grupo: Gestores ocupantes dos cargos de direção no Câmpus Camboriú do IFC. (Anexo A) A partir da transcrição e análise da entrevista semi-estruturada, mais levantamento documental e bibliográfico foi possível agrupar competências em CHA para cada cargo de direção do IFC - Câmpus Camboriú de primeiro e segundo nível hierárquico. Assim, validou-se os CHA por meio de questionário, identificando o grau de importância com a utilização da escala Likert. Os CHA com grau 4 e 5 compuseram listas que foram agrupadas, principalmente, segundo classificação utilizada por Tosta (2011)	Competências gerenciais Conhecimentos, habilidades e atitudes Figueiredo e Tavares (2006) Maximiano (2010) Oderich (2005) Ruas (2005) Tosta (2011) Mapeamento de Competências Carbone et al. (2009)

(continua)

Quadro 15 - Síntese da coleta e análise dos dados

(conclusão)

Objetivos	Coleta de dados/Sujeitos da Pesquisa	Categorias de análise e fontes
c) sugerir, com base nas competências requeridas, as diretrizes de capacitação para o desenvolvimento de competências de gestores em cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú com vistas a um programa de desenvolvimento para esses gestores.	As diretrizes de capacitação foram compostas à luz da NBR ISO 10015:2001 e se basearam na última questão da entrevista, no questionário, no levantamento bibliográfico e documental. Além disso, foi levado em consideração os modelos de Administração pública e a análise da política pública na figura dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e a política e as diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, no contexto do IFC – Câmpus Camboriú.	Capacitação Brasil (2006) Os estágios do processo de Capacitação (Figura 6) NBR ISO 10015 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (2001) Desenvolvimento de competências Pires et al (2005)

Fonte: Dados da autora

Por conseguinte, as etapas da coleta e da análise de dados, de forma mais detalhada, foram divididas em 2 (duas) etapas principais.

A Primeira etapa contou com análise em documentos do IFC e do seu Câmpus Camboriú (portarias, boletins internos, regimento, estatutos, entre outros); legislações, tais como o Decreto n. 5.707/2006 e a lei da criação dos IF (BRASIL, 2006, 2008a); site do IFC e do Câmpus Camboriú. Foram realizadas também coletas de dados em Coordenadorias do Câmpus Camboriú, como a Coordenadoria de gestão pessoas, a de registros escolares, entre outras. Além do documental, houve o levantamento bibliográfico onde se buscou fundamentar as bases teórico-empíricas e os resultados deste estudo.

Na segunda etapa, para fins de identificar as competências requeridas para o exercício de cargos de direção no IFC - Câmpus Camboriú, de forma geral e específica, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com dois grupos, a saber:

- a) **Primeiro grupo:** Neste primeiro grupo, buscou-se a identificação de competências de gestores, de forma geral, para os ocupantes de cargos de direção no Câmpus Camboriú do IFC, bem como as questões relativas às competências institucionais. Reitor, Pró-reitores e diretor de Gestão de Pessoas do IFC e especialistas em gestão pública do IFC -

Câmpus Camboriú. Foram questionados (apêndice A - Roteiro da entrevista semi-estruturada para o primeiro grupo: Reitor, Pró-Reitores e Diretor de Gestão de Pessoas do IFC e Especialistas em gestão pública do IFC – Câmpus Camboriú):

- Considerando as competências institucionais, aquelas que são peculiares a uma determinada instituição em função da consolidação das diversas competências individuais existentes na mesma, qual é(quais são) a(s) competência(s) institucional(is) que o Instituto Federal Catarinense possui(possuem)?
- Quais são as competências institucionais que, tendo em vista a configuração e características do Instituto Federal Catarinense, precisam ser desenvolvidas?
- Como devem ser desenvolvidas essas competências institucionais no IFC?
- Entendendo competência de gestor como uma ação na qual se mobilizam conhecimento(s) (saber), habilidade(s) (saber fazer) e atitude(s) (querer fazer) em determinado contexto de trabalho, o que o entrevistado considera que gestores no exercício de cargo de direção em nível estratégico e intermediário, de forma geral, devem conhecer, saber fazer e ter iniciativa para fazer, no intuito que o IFC tenha êxito em suas ações?
- Como devem ser desenvolvidas as competências de gestores em cargos de direção no IFC e o que deve ser desenvolvido em um programa de desenvolvimento para gestores nesses cargos?

b) **Segundo Grupo:** gestores ocupantes dos cargos de direção no Câmpus Camboriú do IFC, conforme Anexo A. Foram questionados (apêndice B - Roteiro da entrevista semi-estruturada para o segundo grupo: Gestores ocupantes dos cargos de direção no IFC - Câmpus Camboriú):

- Considerando as competências institucionais, aquelas que são peculiares a uma determinada instituição em função da consolidação das diversas competências individuais existentes na mesma, qual é (quais são) a(s) competência(s) institucional(is) que o Instituto Federal Catarinense possui(possuem)?;

- Quais são as competências institucionais que, tendo em vista a configuração e características do Instituto Federal Catarinense, precisam ser desenvolvidas?;
- Como devem ser desenvolvidas essas competências institucionais no IFC?;
- Entendendo competência de gestor como uma ação na qual se mobilizam conhecimento(s) (saber), habilidade(s) (saber fazer) e atitude(s) (querer fazer) em determinado contexto de trabalho, o que considera que um gestor no exercício do cargo de direção que o entrevistado ocupa deve conhecer, saber fazer e ter iniciativa para fazer, de forma específica, no intuito que o IFC - Câmpus Camboriú tenha êxito em suas ações?;
- Como devem ser desenvolvidas, de forma específica, as competências de gestores em cargos de direção que o entrevistado ocupa no IFC - Câmpus Camboriú e o que deve ser desenvolvido em um programa de desenvolvimento para gestores nesses cargos?;

No segundo grupo, procurou-se identificar as competências de gestores, de forma específica, para os ocupantes dos cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú - , considerando apenas os cargos de 1º e 2º nível hierárquico da estrutura organizacional do IFC - Câmpus Camboriú (Anexo A), uma vez que houve mudanças na estrutura organizacional no decorrer desta pesquisa.

Foi utilizado, para armazenamento dos dados obtidos da entrevista semi-estruturada, um gravador digital.

Nesta segunda etapa, definiu-se como categoria de análise as competências gerenciais. O conceito foi adotado de Oderich (2005, p. 90) que, na sua visão:

[...] são geralmente concebidas como resultado de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos que o gerente [ou gestor] emprega em determinadas situações e que agregam valor à organização [ou à instituição] e ao indivíduo.

Consideram-se, para fins deste estudo, como atributos no conceito de Oderich (2005), as atitudes pessoais e profissionais.

Para a categoria de análise – competências gerenciais, foram adotados como fatores de análise: conhecimentos, habilidades e atitudes que, na perspectiva de Durand (2006, p. 67, tradução nossa) compreende

conhecimento o “[...] conjunto estruturado de informações assimiladas e sistemas integrados que permitem a organização [ou instituição] realizar suas atividades e operar em um contexto específico [...]”; prática [ou habilidades] “[...] a capacidade de agir de forma concreta por meio de um processo ou objetivos predefinidos. [...]”; e atitude “[...] a capacidade de um indivíduo ou de uma organização [ou instituição] para realizar qualquer coisa [...]”.

A entrevista foi transcrita na íntegra e foi analisada seguindo a análise de Bardin (2009) por repetição e proximidades. Pretendeu-se identificar as competências, mencionadas pelos dois grupos, as quais foram também confrontadas com a literatura, documentos e legislações Institucionais.

Entendeu-se que era necessário, antes de identificar as competências de gestores, ter como referência as competências institucionais que o IFC possui e aquelas que precisam ser desenvolvidas em função da nova configuração do IFC - Câmpus Camboriú -, na visão do primeiro e do segundo grupo de entrevistados.

Tais competências são importantes uma vez que o desenvolvimento de competências dos gestores em cargos de direção também deve estar pautado nas competências institucionais que se possui e naquelas que necessitam ser desenvolvidas.

Por isso, os primeiros questionamentos na entrevista semi-estruturada referem-se às competências institucionais como uma pré- etapa, para as quais foram consideradas, como categoria de análise, as competências institucionais, que, na percepção de Brandão (2005) são aquelas referentes à instituição na sua totalidade ou a uma determinada unidade produtiva. Já na visão de Carvalho et al. (2009) complementam, à medida que afirmam que as competências institucionais no setor público ultrapassariam as competências legais (leis, decretos e regimentos) definidas no momento de constituição de uma instituição pública. Essas são o ponto de partida, mas as competências institucionais iriam além, fazendo frente a novas realidades e políticas que surgem ao longo do tempo (CARVALHO et al., 2009).

A partir disto, foi definida uma lista com CHA para cada cargo de direção do IFC - Câmpus Camboriú do 1º e 2º nível hierárquico a qual foi submetida uma validação.

A terceira etapa pretendeu validar conhecimentos, habilidade e atitudes (CHA) em grau de importância para o exercício de cada cargo de direção de 1º e 2º nível hierárquico. Para tanto, conforme já comentado, foi aplicado um questionário (Apêndice C - Questionários aplicados ao segundo grupo: gestores ocupantes dos cargos de direção

no IFC - Câmpus Camboriú) para que os entrevistados pudessem pontuar, de acordo com o CD que ocupou, o grau de importância para cada conhecimento, habilidade e atitude, seguindo a escala Likert na sugestão de Carbone et al. (2009), de forma adaptada classificando como 1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 – razoavelmente [ou medianamente] importante; 4 - muito importante; 5 – totalmente [extremamente] importante. Diante deste cenário, vale ressaltar que as competências adotadas para os cargos de direção de nível estratégico (Diretor Geral) e intermediário (Diretor do Departamento de Administração e Planejamento; Diretor do Departamento de Produção e Infraestrutura; e, Diretor do Departamento de Ensino) foram analisadas com base naquelas mensuradas com grau 4 e 5. Após esta mensuração, esses conhecimentos, habilidades e atitudes foram aglutinados por similaridade ou complementaridade enquadrando-se em tipos de competências ocorrendo, assim, os indicativos de competências requeridas para o exercício de cargos de Direção no IFC - Câmpus Camboriú.

Na quarta etapa, foram pontuadas as sugestões de diretrizes de capacitação para o desenvolvimento de competências de gestores em cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú -, com vistas a um programa de desenvolvimento para esses gestores.

Nesta etapa, considerou-se como categorias preliminares de análise, as que seguem:

- a) Capacitação - assume-se o conceito de capacitação definido no Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006):
[...] processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.
- b) Diretrizes de capacitação - Entendidas neste estudo como trilhas para a construção de um programa de desenvolvimento de gestores em cargos de direção. Os respectivos fatores de análise são os estágios segundo a norma NBR ISO 10015/2001 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2001): definição das necessidades de capacitação; projeto e planejamento da capacitação; execução da capacitação; e avaliação dos resultados de capacitação, bem como o monitoramento;
- c) Desenvolvimento de competências de gestores na visão de Pires et al. (2005, p. 36):

O desenvolvimento de competências profissionais ou humanas é um processo de aprendizagem que visa suprir o hiato entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridos pelo órgão público e os apresentados pelos servidores. Estabelecidas em função do cargo ou da posição ocupada pelo indivíduo na organização [ou instituição], essas competências remetem, sob a ótica da qualificação profissional, não apenas aos saberes cognitivos e técnicos, mas também aos saberes em ação, ou seja, à capacidade de os servidores resolverem problemas, de lidarem com situações imprevistas e de compartilharem e transferirem conhecimentos.

Os CHA requeridos às competências de gestores em CD apontados como de nível estratégico e intermediário foram confrontadas com base na literatura investigada. Buscou-se, assim, captar quais os CHA requeridos às competências para gestores em cargos de CD devem ser desenvolvidos e aprimorados para sugerir as diretrizes de capacitação no intuito de alcançar as competências institucionais necessárias na visão dos entrevistados, neste novo contexto de formato institucional de IF.

Por fim, a partir da caracterização dos conhecimentos, habilidades e atitudes; das indicações no último questionamento da entrevista; da literatura investigada, considerando principalmente o ciclo de capacitação transposto para o presente estudo, conforme estágios indicados pela NBR ISO 10015:2001 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2001) foram sugeridas as diretrizes de capacitação para o desenvolvimento de gestores em cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú. A intenção também foi trazer como pano de fundo a análise da política pública na figura dos IF, o modelo de administração pública - O NOVO SERVIÇO PÚBLICO, os IF como Instituições sociais e a política e as diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, no contexto do IFC – Câmpus Camboriú.

No próximo capítulo apresentam-se os resultados, obtidos com a aplicação dos procedimentos metodológicos ora explorados.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados a Instituição pesquisada, o IFC - especialmente o Câmpus Câmpus, uma análise resumida da política pública na figura dos IF e da política e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, no contexto do IFC - Câmpus Camboriú.

Também são apresentadas as competências institucionais identificadas como existentes no IFC, aquelas que precisam ser desenvolvidas e como efetivar esse desenvolvimento, na percepção dos entrevistados, grupo 1 e 2.

Além disso, relacionam-se as competências de gestores em cargos de direção, requeridas por meio de indicativos de competências, de forma geral, na visão do grupo 1 de entrevistados, e específica, pelo grupo 2 de entrevistados. Considerando-se do grupo 2 de entrevistados somente aqueles pertencentes ao primeiro e segundo nível hierárquico da estrutura organizacional do IFC - Câmpus Camboriú. Em seguida, são sugeridas, com base principalmente nessas competências requeridas, as diretrizes de capacitação para o desenvolvimento de competências de gestores em cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú - com vistas a um programa de desenvolvimento para esses gestores.

Nas considerações finais, realiza-se uma análise geral, de forma a resgatar os principais aspectos do resultado deste estudo.

Aborda-se um panorama do IFC – Câmpus Camboriú, na seção a seguir 4.1 – Instituição Estudada.

4.1 INSTITUIÇÃO ESTUDADA

A instituição pesquisada foi o IFC, especificamente o Câmpus de Camboriú que, no passado, era denominado CAC, fundado em 08 de abril de 1953, após um acordo firmado entre o Governo Federal e o Estado de Santa Catarina, publicado no Diário Oficial da União, em 15 de abril de 1953. Em 1962, deu-se início às atividades pedagógicas, com a oferta do Curso Ginásial Agrícola. Em 1965, foi criado o Curso Técnico em Agricultura, que passou, em 1973, a se denominar Curso Técnico em Agropecuária (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE - CÂMPUS CAMBORIÚ, 2010).

Primeiramente, a escola ficou sob a responsabilidade da Diretoria do Ensino Agrícola do Ministério da Agricultura. A parte didático-pedagógica, por sua vez, passou a vincular-se à Secretaria de Ensino de 2º Grau do Ministério da Educação (MEC). O Decreto nº 62.178, de 25

de janeiro de 1968, transferiu a responsabilidade administrativa e financeira do Colégio para a UFSC, estando este diretamente vinculado à Pró-Reitoria de Ensino, restringindo suas atividades de ensino ao 2º grau profissionalizante (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE - CÂMPUS CAMBORIÚ, 2010).

Em 1990, o CAC passou a oferecer o Curso Técnico em Agropecuária na modalidade subsequente ao ensino médio

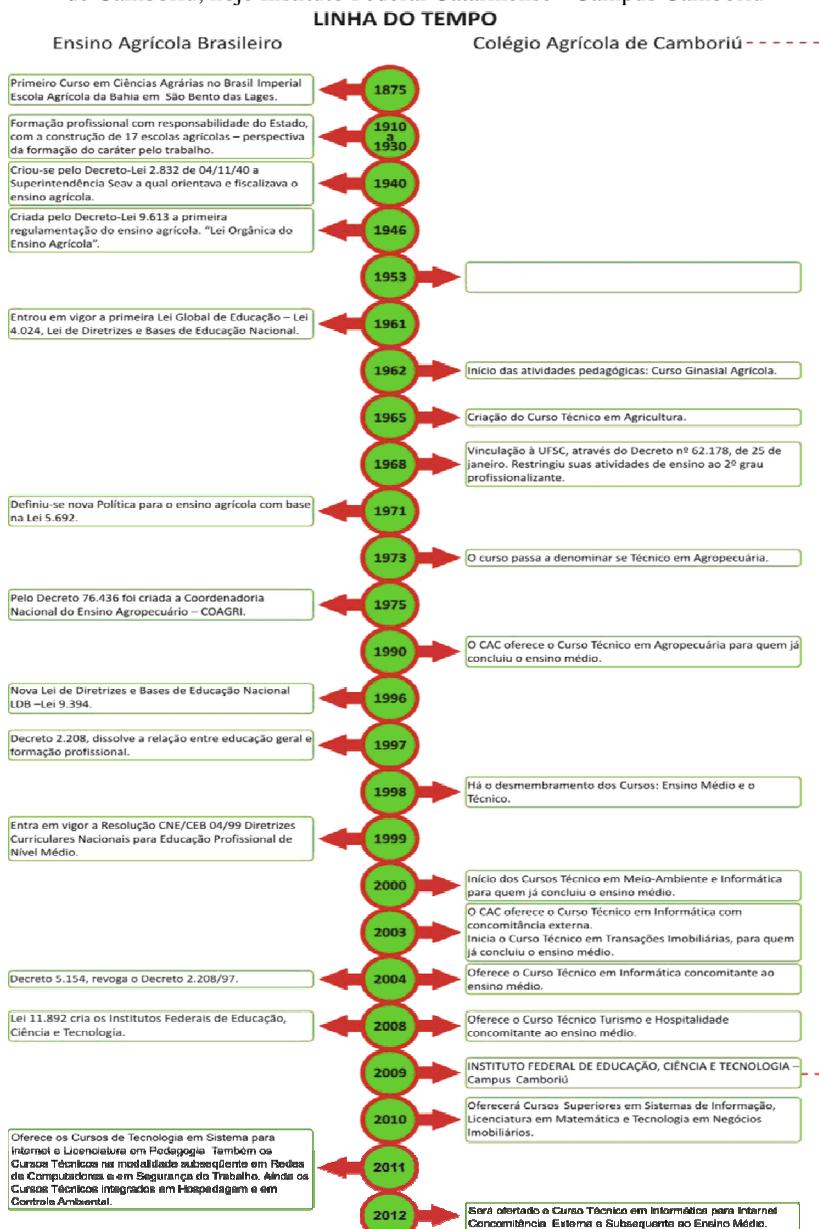
A partir de 2000, o CAC passou a oferecer outros cursos técnicos nas áreas de Informática e Meio Ambiente. Em 2003, percebendo a necessidade do mercado de trabalho local passa a oferecer o Curso Técnico em Transações Imobiliárias e, da mesma forma, a partir de 2008, o curso Técnico em Turismo e Hospitalidade. No ano de 2007, foi implantado o Curso do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional na modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA) (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE - CÂMPUS CAMBORIÚ, 2010).

Em atendimento à chamada pública do Ministério da Educação da Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2008a), o CAC passou a integrar o IFC, denominando-se IFC - Câmpus Camboriú, oferecendo posteriormente cursos superiores à comunidade, como Bacharelado em Sistemas de Informação, Tecnologia em Negócios Imobiliários e Licenciatura Matemática. Em 2011, iniciam os cursos de Tecnologia em Sistemas para Internet e Licenciatura em Pedagogia.

Atualmente, o Câmpus Camboriú do IFC oferece os seguintes cursos técnicos integrados ao ensino médio: Agropecuária, Controle Ambiental, Hospedagem e Informática; e técnicos subsequente ao ensino médio como o de Agropecuária, Redes de Computadores, Segurança do Trabalho e Transações Imobiliárias. Oferece, também, o PROEJA com habilitação em Agroindústria e Hospedagem e Lazer.

Na Figura 8 - Linha do tempo do ensino agrícola brasileiro e do Colégio Agrícola de Camboriú, hoje Instituto Federal Catarinense - Câmpus Camboriú, é apresentada a linha do tempo associando o início do ensino agrícola brasileiro e do Colégio Agrícola de Camboriú.

Figura 8 - Linha do tempo do ensino agrícola brasileiro e do Colégio Agrícola de Camboriú, hoje Instituto Federal Catarinense - Câmpus Camboriú



Fonte: Lima (2010, 2011)

O Câmpus Camboriú do IFC atendia a 1541 alunos, sendo 31 em regime de internato, em abril de 2013 (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE - CÂMPUS CAMBORIÚ, 2013c).

Contava com um quadro de servidores composto de: 88 docentes efetivos, 16 professores substitutos e 65 técnicos administrativos, em abril de 2013, de acordo com informações obtidas com a coordenadora de gestão de pessoas do IFC – Câmpus Camboriú neste período.

Atualmente possui na sua estruturas organizacional 8 (oito) cargos de direção (CD), conforme organograma (anexo B - Novo Organograma do Instituto Federal Catarinense - Câmpus Camboriú).

Após a apresentação do panorama do IFC – Câmpus Camboriú e das bases teórico-empíricas empregadas nesta pesquisa, expõem-se, a seguir, a análise e a interpretação dos dados.

4.2 POLÍTICA PÚBLICA NA FIGURA DOS IF E A POLÍTICA E DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NO CONTEXTO DO IFC- CÂMPUS CAMBORIÚ

Nota-se que uma harmonização mais estreita com a sociedade, no sentido de atender e corresponder aos seus reclames foi propícia com a criação do IFC-Câmpus Camboriú.

Nesta perspectiva, para compreender um pouco a dimensão que envolve as competências dos gestores em cargos de direção no IFC - Câmpus Camboriú, realizou-se uma análise geral deste Câmpus de forma contextualizada, com base, principalmente, nas finalidades, características e objetivos da lei de criação dos IF, mostrando algumas de suas ações na busca por cumpri-las. Foram abordadas, também, ações realizadas na área de gestão de pessoas, em prol do desenvolvimento de competências dos gestores, direcionadas à política e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal.

Sendo assim, inicia-se trazendo um episódio que marcou a necessidade de maior aproximação com a sociedade no CAC/UFSC.

Exalta-se o manifesto que envolveu o antigo CAC/UFSC, antes da sua transformação para IFC - Câmpus Camboriú - com a mobilização da sociedade em prol da democratização do ensino superior público.

Em abril de 2002, teve início o Movimento voluntário universidade pública gratuita para as cidades de Balneário Camboriú e Camboriú (MOVIMENTO..., 2002). Tratava-se de um movimento, nascido na comunidade, de baixo para cima, desatrelado de pessoas ou instituições públicas ou organizações privadas, e que visava beneficiar a sociedade por meio do patrimônio público, no ensino superior gratuito.

O objetivo era a instalação, na cidade de Camboriú, de um Câmpus da UFSC e outro Câmpus da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), na cidade de Balneário Camboriú.

No Câmpus da UFSC, os cursos superiores sugeridos pela comunidade eram: Agronomia, Administração, Ciência da Computação, Ciências Contábeis e Economia, Educação Física, Filosofia, História, Geografia, Jornalismo, Letras, Matemática, Pedagogia, Psicologia, Engenharia (Aquicultura e Oceanografia) e Serviço Social (MOVIMENTO..., 2002).

O grupo que conduziu este movimento protocolou abaixo-assinados na UFSC com os manifestos comunitários de cidadania. No total, 1.750 pessoas assinaram o manifesto volume 1 (MOVIMENTO ..., 2002). A intenção era que os cursos fossem instalados na unidade do Colégio Agrícola de Camboriú (CAC) que, na época, pertencia à UFSC.

Por outro lado, o CAC/UFSC, naquele tempo, também vinha realizando reuniões com a comunidade interna, dentro de uma linha de cursos em nível superior com conhecimentos especializados, que julgava importante para a região que, de certa forma, poderiam restringir o acesso, mas que estavam dentro das possibilidades de infraestrutura deste Colégio.

Assim, percebe-se a pressão externa daqueles que almejam acesso ao ensino público e gratuito e a posição da comunidade interna. Alguns anos depois, a UDESC instala um Câmpus em Balneário Camboriú e a UFSC não consegue instalar um Câmpus nas dependências do CAC/UFSC.

Em 2008, diante da oportunidade de criar cursos de nível superior e de pressões externas e internas por mudanças, o CAC se desvincula da UFSC e transforma-se em IFC - Câmpus Camboriú, passando inicialmente a oferecer à comunidade três cursos de nível superior:

a) Licenciatura em Matemática; b) Graduação em Sistemas de Informação; e c) Tecnólogo em Negócios Imobiliários.

Vale ressaltar que o Governo Brasileiro incentivou a adesão das escolas vinculadas às universidades federais, das escolas agrotécnicas e dos CEFET para transformarem-se em IF, tendo em vista que esta adesão era opcional. Quanto à posição do governo nesta época, Otranto (2010) relata que a pressão do governo foi acirrada e aconteceram reuniões com os diretores das Escolas de forma mais direta e com propósitos.

Porém, como assinalou Otranto (2010, p. 104):

Nas reflexões a respeito da reforma da educação profissional, técnica e tecnológica é necessário

não perder de vista que a Lei 11.892/08, que institui os IFETs integra um conjunto de medidas normativas que visa à concretização do Plano de Desenvolvimento da Educação - PDE - do atual governo, que o tem como um dos mais importantes componentes educacionais do Plano de Aceleração do Crescimento - PAC. Os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia representam parte fundamental da reengenharia da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica, já que foi formada a partir deles.

Em outra vertente, pondera quando diz que:

[...] como afirma o MEC/SETEC e alguns diretores das escolas envolvidas, pode ser uma importante oportunidade de transformação e melhoria da educação profissional no Brasil. O caminho que será trilhado, somente poderá ser percebido com clareza no futuro, e dependerá muito da ação política de docentes, discentes e técnicos administrativos das instituições [...]. (OTRANTO, 2010, p. 106).

Logo, verificam-se algumas perspectivas ou entendimentos diferentes quando se discute sobre a criação dos IF, que podem ser evidenciadas à medida que a intenção é uma análise da política pública na figura de um IF, neste caso, o IFC - Câmpus Camboriú.

Contudo, retomando ao Movimento voluntário universidade pública gratuita (2002) que ocorreu no antigo CAC/UFSC, hoje IFC - Câmpus Camboriú - este dá sinais de que o princípio de perseguir o interesse público não deve ser desprezado em um modelo de administração pública que responda aos anseios dos cidadãos mais prontamente.

É possível imaginar, com este fato, a necessidade de atuar mais ativamente em ações voltadas aos reclames da sociedade, e de se colocar no lugar do outro no sentido de ser sensível à cidadania.

Neste particular aspecto, o papel de gestores em cargos de direção pode facilitar a condução das diversas situações de mudanças, no tocante a este modelo de administração pública, uma vez que são eles os gestores máximos do Câmpus, possuindo certa autonomia e poder de decisão.

Entre essas mudanças, são esperadas aquelas que contemplam o que Pacheco (2011) assinala, ou seja, que os institutos devem seguir uma lógica que vai além daquela de instrumentalizar pessoas para o trabalho, determinada pelo mercado.

Diferentemente das escolas técnicas da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica do passado, os IF podem ultrapassar, de forma mais plena, a cultura organizacional mais centrada em valores para a inserção do profissional para o mundo do trabalho. Vale reforçar que:

Em tempos recentes, a educação profissional e tecnológica também se viu argüida no que se referia à pertinência da oferta pública; esse foi um tempo em que também se acentuava, em relação à educação profissional e tecnológica, uma concepção de caráter funcionalista, estreito e restrito apenas a atender aos objetivos determinados pelo capital, no que diz respeito ao seu interesses por mão-de-obra qualificada. (BRASIL, 2008b, p. 22).

O antigo CAC vinculado à UFSC, hoje IFC - Câmpus Camboriú, durante alguns anos utilizou o modelo “aprender a fazer fazendo” junto à sua logomarca, o que demonstrava uma cultura organizacional muito voltada para a prática, no ensino técnico e pós-técnico. Negar a importância da prática não procede, mas exaltá-la pode privilegiar a habilidade (saber fazer) comprometendo, às vezes, uma visão crítica e o entendimento do todo.

O modelo “aprender a fazer fazendo”, que perpetuou um tempo no CAC, trazia na sua essência uma valorização às atividades práticas, principalmente, aquelas realizadas nas unidades didáticas de produção deste colégio, à medida que se reflete sobre o nome deste modelo e os folders de divulgação de seus cursos no passado.

No entanto, o modelo “aprender a fazer fazendo” foi adotado para estabelecer uma correlação entre a teoria e a prática, onde o aluno adquiria experiências nas unidades didáticas de produção agropecuária (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 1995).

As escolas técnicas não eram tão estimuladas à pesquisa e extensão, sendo o ensino mais focado para a inserção dos seus alunos no mundo do trabalho.

Mas, o mundo do trabalho mudou e as instituições passaram a demandar profissionais com novas competências e que tenham condições de se apropriar da teoria, tão significativa quanto à prática,

considerando a complexidade que envolve atualmente as instituições e as contingências do ambiente externo.

Dantas (2004, p. 288), diante de várias tipologias de competências, aponta algumas que podem parecer mais adequadas ao contexto dos trabalhadores da nova economia, considerando os novos contextos tecnológicos e de organização, de trabalho:

- a. Livre iniciativa e capacidade de pensar e agir de forma autônoma;
- b. Interação construtiva no sentido da realização de objectivos comuns e partilhados;
- c. Desempenho de actividades coletivas e em rede em vez de privilegiar o individualismo extremo que se implantou no final do século XX;
- d. Capacidade para apreciar e certificar a qualidade de um produto ou serviço resultante do trabalho;
- e. Uso da comunicação falada e escrita e desenvolvimento das capacidades de escutar, ler e interpretar as mensagens recebidas;
- f. Capacidade de produzir argumentos lógicos através de processos indutivos e cognitivos em vez de se recorrer à memorização;
- g. Capacidade de identificar problemas e de contribuir para a sua resolução;
- h. Capacidade de tomar permanentemente decisões no local de trabalho; [...]
- i. Comunicabilidade: ser capaz de tirar o maior proveito através das diversas formas de comunicabilidade: escrita e oral, verbal e não verbal; [...]
- j. Saber tirar proveito de situações de eventuais ambiências de frustração; [...]
- k. Lutar continuamente contra a obsolescência profissional; [...]
- l. Ter comportamentos éticos.

Estas competências mostram que, de certa forma, são necessárias muito mais do que habilidades (saber fazer), mas também conhecimentos (saber conhecer), atitudes e valores (saber ser).

Sendo assim, o desenvolvimento e o aprimoramento das competências profissionais e de gestores podem ser formas de canalização do que propõem os IF.

A proposta com os IF gera expectativas sob vários ângulos que podem ir além da inclusão social, seguindo suas finalidades e objetivos relacionados na sua lei de criação (BRASIL, 2008a). Pode ser alvo de fortalecimento de mais conquistas, conforme o seu papel:

Enquanto política pública, os Institutos Federais assumem o papel de agentes colaboradores na estruturação das políticas públicas para a região que polarizam, estabelecendo uma interação mais direta junto ao poder público e às comunidades locais. Nesse sentido, cada Instituto Federal deverá dispor de um observatório de políticas públicas enquanto espaço fundamental para o desenvolvimento do seu trabalho (BRASIL, 2008b, p. 22).

Acredita-se que este papel pode ser ainda mais essencial e reconhecido para a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica se os IF conseguirem, também, com a participação de seus gestores, intensificar mudanças mais alinhadas ao modelo de administração pública – o novo serviço público, na perspectiva de lições pontuadas por Denhardt e Denhardt (2003, tradução nossa): perseguir o interesse público; valorizar a cidadania do que empreendedorismo; pensar estrategicamente, agir democraticamente; e servir mais do que dirigir.

Sob essas lições, os gestores dos IF podem ser um elo com suas competências, ou melhor, uma parte integrante para influenciar mudanças, tais como: promover mais parcerias com outras instituições; abrir canais percorrendo vários meios de comunicação interna e externa que possam divulgar e envolver cada vez mais a população nos processos de decisão de ensino, pesquisa, extensão e gestão dos institutos federais; valorizar a gestão social, entre outros. Enfim, buscar um desenvolvimento de competências institucionais, profissionais e de gestores que fortaleça as relações entre a sociedade, a educação, o próprio IF e os atores sociais, porque:

O papel que está previsto para os Institutos Federais é o de garantir a perenidade das ações que visem a incorporar, antes de tudo, setores sociais que historicamente foram alijados dos processos de desenvolvimento e modernização do Brasil, o que legitima e justifica a importância de sua natureza pública e afirma uma educação profissional e tecnológica como instrumento

realmente vigoroso na construção e resgate da cidadania e da transformação social (BRASIL, 2008b, p. 23).

Entretanto, os gestores em cargos de direção desses IF devem também atentar para outras leituras da Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2008a), que podem comprometer seu papel, como indica Otranto (2010, p. 102):

A análise da lei já aponta algumas ambiguidades que vêm gerando interpretações particulares. Uma delas é atribuir o significado de ‘pesquisa aplicada’ à pesquisa dirigida aos setores industriais e empresariais. Porém, a quantidade de finalidades e características expressas na lei, no seu artigo 6º, passa a certeza de que o IFET é, em última análise, mais um modelo alternativo à ‘universidade de pesquisa’, que vem sendo implementado na América Latina, nos últimos anos, a partir do incentivo explícito do Banco Mundial.

Diante desta visão, é importante canalizar e redirecionar ações por meio de competências dos gestores e dos profissionais desses IF, que possam transcender essas interpretações com ações e projetos mais sensíveis à cidadania e condizentes ao papel para o qual supostamente foram criados.

Neste sentido, cabe trazer um entendimento da concepção dos IF como uma instituição social, pois conforme Chauí (2003, p. 6) distingue a organização social da instituição social:

[...] a instituição tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa, enquanto a organização tem apenas a si mesma como referência, num processo de competição com outras que fixaram os mesmos objetivos particulares [...].

Um projeto relevante que vai ao encontro desta canalização tendo a sociedade como princípio e referência, fazendo inclusive a inclusão social, é o de construção de um centro de Treinamento de Cães-guias no IFC - Câmpus Camboriú - com cursos que beneficiarão deficientes auditivos, população até então não assistida (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE, 2012c).

Ainda, em processo de finalização, este centro será composto de quatro salas administrativas, alojamento com dez dormitórios, canil com a capacidade de 45 cães, maternidade e clínica veterinária numa área total de 1.729m² construídos. Este projeto do IFC, por meio do programa Viver Sem Limite do Governo Federal, é o primeiro de outros seis centros que serão instalados no Brasil iniciado, no ano de 2013, no Câmpus Camboriú com a oferta do curso de pós-graduação *Lato Sensu* de Treinadores e Instrutores de Cães-guias (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE, 2013a).

Esta é a mais recente ação, que pode ser verificada neste Câmpus, quando se trata de inclusão social. Outras ações, programas, políticas e projetos no IFC voltados também à responsabilidade social, e que tratam de desenvolvimento econômico e social, defesa do meio ambiente, memória cultural, da produção artística, do patrimônio cultural e de inclusão social, podem ser abordadas, tais como:

- a) o programa Mulheres Mil que:

[...] está inserido no conjunto de prioridades das políticas públicas do Governo do Brasil, especialmente nos eixos promoção da equidade, igualdade entre sexos, combate à violência contra mulher e acesso à educação (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE - CÂMPUS CAMBORIÚ, 2013a).

- b) o Proeja (Programa Nacional de Integração da Educação Profissional à Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos) que no curso ofertado tem o:

[...] seu projeto educacional fundado na integração entre trabalho, ciência, técnica e tecnologia, humanismo e cultura geral, com a finalidade de contribuir para o enriquecimento científico, cultural, político e profissional como condições para o efetivo exercício da cidadania. Oferece Formação Inicial e Continuada articulada ao Ensino Médio (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE - CÂMPUS CAMBORIÚ, 2013a).

- c) a criação do Núcleo de Gestão Ambiental local no Câmpus (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE – CÂMPUS CAMBORIÚ, 2013b);

- d) as políticas sociais de assistência estudantil que foram implementadas; e
- e) o projeto que mostra um pouco da história do CAC/UFSC até a sua transformação em Câmpus do IFC por meio de exposição Fotográfica do Câmpus e a publicação da Memória Histórica em um livreto, resgatando a memória cultural deste Câmpus (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE, 2013d).

Na perspectiva da lei de criação dos IF (BRASIL, 2008a), que trata em seus artigos 6º, 7º e 8º das suas finalidades, características, objetivos e a garantia de percentual mínimo de vagas para atender alguns tipos de cursos, mostra-se um pouco do panorama do Câmpus Camboriú no seu desenvolvimento enquanto Câmpus do IFC.

Quanto à oferta de educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional (BRASIL, 2008a, art. 6., inciso I), mostra-se os cursos e os respectivos períodos de oferta, durante os anos de 2009 a 2013, conforme informações obtidas com a Coordenadora de Registros Escolares do IFC – Câmpus Camboriú no ano de 2013:

Cursos Técnicos

- Técnico em Agropecuária Integrado ao Ensino Médio (2010 a 2013);
- Técnico em Agropecuária Subsequente ao Ensino Médio (2009 a 2011);
- Técnico em Agropecuária Concomitante interno ao Ensino Médio (2009);
- Técnico em Informática Concomitância Externa ao Ensino Médio (2009 a 2010);
- Técnico em Informática Integrado ao Ensino Médio (2010 a 2013);
- Técnico em Informática Subsequente ao Ensino Médio (2009 a 2010);
- Técnico em Informática Concomitante interno ao Ensino Médio (2009);
- Técnico em Transações Imobiliárias Subsequente ao Ensino Médio (2009 a 2013);
- Técnico em Turismo e Hospitalidade Integrado ao Ensino Médio (2010);
- Técnico em Turismo e Hospitalidade Concomitante interno ao Ensino Médio (2009);

- Técnico em Hospedagem Integrado ao Ensino Médio (2011 a 2013);
- Técnico em Controle Ambiental Integrado ao Ensino Médio (2011 a 2013);
- Técnico em Redes de Computadores Subsequente ao Ensino Médio (2011 a 2012);
- Técnico em Segurança do Trabalho Subsequente ao Ensino Médio (2011 a 2013); e
- Técnico em Meio Ambiente (2009 a 2010).

Cursos Superiores

- Licenciatura em Matemática (2010 a 2013);
- Licenciatura em Pedagogia (2011 a 2013);
- Bacharelado em Sistemas de Informação (2010 a 2013);
- Tecnologia em Negócios Imobiliários (2010 a 2013); e
- Tecnologia em Sistemas para Internet (2011 a 2013).
- **Pós-Graduação (Lato Sensu)**
- Especialização – Treinador e Instrutor de Cães-Guia (2013).

Curso de Formação Inicial e Continuada

- Programa Mulheres Mil (2012 a 2013); e
- PROEJA (2009 a 2013).

Com esses cursos, o IFC - Câmpus Camboriú forma e qualifica cidadãos visando a atuação profissional em setores ligados à área imobiliária, informática, agropecuária, ambiental, turismo, segurança do trabalho, matemática, pedagogia e sistema de informação, entre outras, todos em modalidades de ensino presencial.

Assim, oferta cursos de formação inicial até o nível superior, procurando dar ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional.

Atualmente, oferece apenas cursos na modalidade presencial, porém para a modalidade à distância já existe projeto em andamento, com possibilidade de implantação no decorrer de 2013.

Visando desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais (BRASIL, 2008a, art. 6., inciso II), pode-se citar:

- a. os cursos regulares desenvolvidos por meio dos seus planos de cursos e o projeto pedagógico do IFC;

- b. os projetos de extensão e de pesquisa aplicada;
- c. a criação e o desenvolvimento de ações do Núcleo de Inovação Tecnológica (NITI) e do Núcleo de Gestão Ambiental local no Câmpus Camboriú;
- d. cursos extracurriculares de formação inicial e continuada na área de meio ambiente, saúde e segurança e outros; e
- e. os cursos do PRONATEC (Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego), entre outros.

No que se refere à promoção, à integração e à verticalização da educação básica à educação profissional e à educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão, (BRASIL, 2008a, art. 6., inciso III), o Câmpus Camboriú vem buscando viabilizar oportunidades com diferentes itinerários formativos para os seus alunos. Entre essas oportunidades, verifica-se como o início desta verticalização o oferecimento dos cursos de:

- a. Licenciatura em Pedagogia (Curso superior/licenciatura); Programa de Formação Continuada para Educadores da Educação Infantil da região da AMFRI (Formação continuada);
- b. Curso de Tecnologia em Negócios Imobiliários (Curso superior/tecnólogo) e o Curso de Transações Imobiliárias (Curso técnico/subsequente); e
- c. Tecnologia em Sistemas para Internet (Curso superior - tecnólogo), Bacharelado em Sistemas da Informação (Curso superior - Graduação), Informática (Curso técnico/integral e subsequente); Redes de computadores (Curso técnico/subsequente).

Embora estes cursos já tenham um alinhamento no processo de verticalização, percebe-se que existe um potencial no referido Câmpus, que pode ser explorado, a fim de ampliar esta perspectiva, disponibilizando, para a comunidade, mais opções em nível de itinerários formativos. Para tanto, já existem algumas indicações para a criação de cursos de pós-graduação *lato sensu*, conforme consulta pública em 06/07/2011 (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE - CÂMPUS CAMBORIÚ, 2011a).

Esses cursos seriam de especialização em: Alfabetização e Letramento; Educação e Contemporaneidade; Gestão de Negócios Imobiliários e Gestão de Tecnologia da Informação.

Na área de agropecuária, por exemplo, onde o Câmpus Camboriú com o Curso Técnico em Agropecuária agregou conhecimentos durante aproximadamente 60 anos, acredita-se que cursos como engenharia agrônômica, cursos técnicos em agroindústria, tecnólogo em alimentos e agronegócios possam contemplar várias opções neste processo de verticalização.

Considerando a lei de criação dos IF (BRASIL, 2008a), cujos artigos definem a oferta de cursos de Engenharia, já existe uma proposta em andamento para a abertura de uma graduação em Engenharia Agrônômica no Câmpus Camboriú (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE - CÂMPUS CAMBORIÚ, 2012).

Para fins de orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal (BRASIL, 2008a, art. 6., inciso IV), constata-se que houve consultas públicas e outras referências, como o plano de metas do Governo. Com relação a essas consultas públicas, destacam-se a de 08/07/2009, no oitavo mês após a transformação do CAC/UFSC para Câmpus Camboriú do IFC, cujo o intuito era a apresentação das intenções dos primeiros cursos para este Câmpus e consulta de 06/07/2011 sobre as indicações para a criação de cursos de pós-graduação *lato sensu* (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE - CÂMPUS CAMBORIÚ, 2011a).

No tocante a se constituir em um centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica (BRASIL, 2008a, art. 6., inciso V), o Câmpus Camboriú, no caso de ciências aplicadas, oferece os cursos de nível superior de Tecnologia em Negócios Imobiliários, de Tecnologia em Sistemas para Internet e de Bacharel em Sistemas de Informação. No campo das ciências exatas e da terra, oferece os cursos de Licenciatura em Matemática e, no campo das ciências humanas, o Curso de Licenciatura em Pedagogia. Esse Câmpus poderá galgar um posto em nível de excelência ao longo do tempo com esses cursos, dependendo de uma série de requisitos, dentre os quais, o reconhecimento da sociedade e as avaliações tanto internas como externas.

A respeito de se qualificar como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes

das redes públicas de ensino (BRASIL, 2008a, art. 6., inciso VI), o Câmpus Camboriú tem ofertado o curso de licenciatura em Matemática.

Em relação a desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica (BRASIL, 2008a, art. 6., inciso VII), podem ser mencionados os programas com os quais o Câmpus Camboriú trabalha: o PRONATEC, o Programa de Formação Continuada para Educadores da Educação Infantil da região da AMFRI, o programa Mulheres Mil e o PROEJA.

Já, no aspecto de realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico (BRASIL, 2008a, art. 6., inciso VIII), o Câmpus Camboriú já tem algumas iniciativas neste sentido, entre as quais:

- a) a criação do núcleo de Inovação Tecnológica no Câmpus;
- b) a oferta de algumas bolsas para o desenvolvimento de pesquisa;
- c) o estabelecimento de convênios com a Prefeitura de Camboriú;
- d) a existência de uma cooperativa escola dos alunos que funciona como uma unidade didático-pedagógica para o exercício do cooperativismo da produção agropecuária;
- e) a viabilização de recursos para a participação em eventos com a apresentação de trabalhos publicados em nível nacional e internacional;
- f) as unidades didáticas no campo em que muitos alunos desenvolvem seus estágios internos e atividades práticas relacionadas às disciplinas, principalmente do curso Técnico em Agropecuária;
- g) editais de fomento à iniciação científica, pesquisa e à extensão como a Mostra Nacional de Iniciação Científica e Tecnológica Interdisciplinar (MICTI), Fórum Nacional de Iniciação Científica no Ensino Médio e Técnico (FONAIC/EMT); e Mostra de Pesquisa e Extensão (MPE).

A respeito de promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente (BRASIL, 2008a, art. 6., inciso IX), o Câmpus Camboriú tem realizado algumas ações, conforme relatório das ações ambientais realizadas no período de 2009-2012 e citadas pelo Núcleo de Gestão Ambiental, entre essas: captação de água; projeto de

aproveitamento de água da chuva; comitê da bacia hidrográfica do Rio Camboriú; cadastro de usuários de água; participação em eventos ambientais e atividades educativas ambientais tanto, interna como externamente; e trabalhos de iniciação científica e extensão.

Destaca-se que este relatório de 2009 a 2012 realizado pelo núcleo de gestão ambiental local do IFC - Câmpus Camboriú deve subsidiar também a política ambiental do IFC, conforme dados deste relatório.

Quanto a ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos. (BRASIL, 2008a, art. 7., inciso I), o Câmpus Camboriú oferece os seguintes cursos técnicos integrados: Técnico em Agropecuária Integrado; Técnico em Informática Integrado; Técnico em Turismo e Hospitalidade Integrado; Técnico em Controle Ambiental Integrado; Técnico em Hospedagem Integrado; PROEJA - Qualificação em Agroindústria e PROEJA - Qualificação em Turismo.

No que se refere a ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica (BRASIL, 2008a, art. 7., inciso II), além da oferta do programa Mulheres Mil e PROEJA, foram ofertados os seguintes cursos do PRONATEC, que trata a Lei n° 12513 (BRASIL, 2011):

Quadro 16 - Cursos ofertados no IFC - Câmpus Camboriú no PRONATEC

Cursos ofertados - 2012	Cursos ofertados - 2013
✓ Bombeiro Civil	✓ Cadista para Construção Civil
✓ Operador de Computador I	✓ Espanhol Básico
✓ Operador de Computador II	✓ Inglês Básico
✓ Auxiliar em Web Designer I	✓ Operador de Computador II
✓ Auxiliar em Web Designer II	✓ Programador Web
	✓ Bombeiro Civil
	✓ Espanhol Aplicado a Serviços Turísticos
	✓ Inglês Aplicado a Serviços Turísticos
	✓ Língua Brasileira de Sinais (Libras) Básico
	✓ Operador de Computador

Fonte: Informações do Coordenador dos cursos do PRONATEC no IFC - Câmpus Camboriú

Para realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade (BRASIL, 2008a, art. 7., inciso III), o Câmpus Camboriú vem realizando algumas ações, entre as quais o fomento e incentivo à pesquisa por meio de editais. Entre algumas pesquisas aplicadas, iniciadas em 2011 e finalizadas em 2012, de acordo com documentos pesquisados na Coordenadoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação do IFC – Câmpus Camboriú, citam-se: efeito comparativo de diferentes soluções atrativas no controle de mosca-das-frutas; (*anastrepha fraterculus*); utilização de macroalgas arribadas na adubação orgânica; Biomonitoramento de efluentes no Instituto Federal Catarinense - Câmpus Camboriú; e uso de sementes de moringa oleífera para a filtração e retirada de coliformes fecais da água.

No sentido de desenvolver atividades de extensão, de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos (BRASIL, 2008a, art. 7., inciso IV), citam-se alguns projetos de extensão que foram aprovados entre os anos de 2011 a 2013, com foco em temas ambientais, de esporte, arte, sociais, saúde, ciência e tecnologia e agropecuária, conforme documentos pesquisados na Coordenadoria de Estágio e Extensão do IFC – Câmpus Camboriú:

- a) Cultura Verde - Projeto que visa proporcionar suporte ao Programa Ambiental das escolas estaduais do Município de Camboriú e de entidades que solicitam orientação na área de educação ambiental, educação alimentar, agropecuária e meio ambiente;
- b) Assessoria Técnico-Científica ao Comitê de Gerenciamento dos recursos Hídricos da Bacia Hidrográfica do Rio de Camboriú;
- c) Curso de Inseminação Artificial em Bovinos;
- d) Iniciação Esportiva - Voleibol;
- e) III Feira de Iniciação Científica e Extensão do IFC - Câmpus Camboriú;
- f) Pré-vestibulinho: Curso preparatório para ingresso no Instituto Federal Catarinense - Câmpus Camboriú;
- g) Semana do Aprendiz ;
- h) Possibilidade da dança na escola;
- i) Aprimoramento de Kit de alimentação para situações de resgate do CB da Unidade Arcanjo;

- j) 2º e-TIC - Encontro de Tecnologia e Informação do Instituto Federal Catarinense - Câmpus Camboriú;
- k) III Seminário Interdisciplinar de Extensão e Pesquisa na Graduação - SIEPE;
- l) Conheça o Câmpus IFC - cc - visitas guiadas;
- m) Iniciação esportiva - voleibol;
- n) Possibilidades da dança na escola;
- o) Cinema na escola;
- p) IV Feira de Iniciação Científica e Extensão do Instituto Federal Catarinense - Câmpus Camboriú - FICE e II Seminário de Extensão e Pesquisa - SEPE;
- q) O Inglês como Instrumento de aprendizagem;
- r) Danças, Jogos e brincadeiras no contexto escolar, uma proposta de formação continuada de professores;
- s) Acompanhamento e Avaliação dos Cães-guias do projeto Cães- guia do IFC - Câmpus Camboriú junto às famílias socializadoras;
- t) Cinema na escola;
- u) Grupo de estudos avançados em tecnologia da informação - GEATI.

Desses projetos, alguns já vinham sendo desenvolvidos e consolidados há mais de cinco anos, mesmo antes da transformação do CAC para o Câmpus do IFC.

O projeto da Mostra de Iniciação Científica e Tecnológica Interdisciplinar é um desses, que iniciou em 2006 e teve continuidade nos anos subsequentes, sendo que em dois anos foi realizado em dois outros câmpus do IFC.

Em 2009, a III MICTI ocorreu junto I FONAIIC/EMT e a III Feira Estadual de Ciências e Tecnologia da Educação Básica.

Em 2010, a IV MICTI ocorreu junto com o II FONAIIC/EMT e a I MPE.

Destaca-se que, a partir de 2012, a MICTI passou a ser um evento do IFC e não mais exclusivamente do Câmpus Camboriú do IFC.

Para estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e art. 7º, inciso V (BRASIL, 2008a), verifica-se que a própria educação abrangendo os níveis de ensino, pesquisa e extensão no Câmpus Camboriú pode abrir

oportunidade de melhoria no campo socioeconômico de atuação e vivência desses alunos.

No que se refere a ministrar cursos em nível de educação superior (BRASIL, 2008a, art. 7., inciso VI), pode-se verificar no Quadro 17 - Cursos em nível de educação superior do Câmpus Camboriú, os cursos a seguir:

Quadro 17 - Cursos em nível de educação superior do Câmpus Camboriú

a) cursos superiores de tecnologia	b) cursos de licenciatura e programas especiais de formação pedagógica	c) cursos de bacharelado e engenharia	d) cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização	e) cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado
Tecnologia em Negócios Imobiliários	Licenciatura em Matemática	Bacharelado em Sistemas de Informação	Curso de pós-graduação <i>Lato Sensu</i> de Treinadores e Instrutores de Cães-guias	Projeto em estudo - Mestrado na área interdisciplinar
Tecnologia em Sistemas para Internet	Licenciatura em Pedagogia	-----	Projeto em estudo na área de educação, informática e negócios imobiliários	
	Programa de Formação Continuada para Educadores da Educação Infantil da região da AMFRI	Projeto em estudo - (Curso de Engenharia agrônômica)		
N. Total de Cursos em nível de educação superior				
2	3	1	1	0

Fonte: Informações obtidas na direção de Cursos Superiores do IFC – Câmpus Camboriú

Conforme o artigo 8º da lei de criação dos IF (BRASIL, 2008a), no desenvolvimento de sua ação acadêmica, o IF, em cada exercício, deverá garantir o mínimo de 50% (cinquenta por cento) de suas vagas para atender aos objetivos definidos no inciso I do caput do art. 7º desta Lei, e o mínimo de 20% (vinte por cento) de suas vagas para atender ao previsto na alínea *b* do inciso VI do caput do citado art. 7º (BRASIL, 2008a). Para fins de análise do artigo 8º (BRASIL, 2008a), e utilizando o Câmpus Camboriú como universo amostral, o Quadro 18 apresenta a

quantidade de cursos* ofertados no período de 2009 a 2013 no referido Câmpus.

Quadro 18 - Oferta de cursos 2009-2013 no IFC-Câmpus Camboriú

CURSOS	CURSOS OFERTADOS POR ANO				
	2009	2010	2011	2012	2013
Técnico	8	8	8	7	6
Licenciatura	-	1	2	2	2
Tecnólogo	-	1	2	2	2
Bacharelado	-	1	1	1	1
FIC (Mulheres mil e outros)	-	-	-	2	4
Especialização	-	-	-	-	1
PROEJA	2	2	2	2	2
Total	10	13	15	16	18

Fonte: Informações da Coordenadora de Registros Escolares do IFC – Câmpus Camboriú

*A relação de cursos não contempla os cursos PRONATEC.

Mesmo a legislação exigindo o atendimento de tais percentuais em nível de Instituto, considera-se que cada Câmpus com sua estrutura didático-pedagógica e administrativa, busca contribuir com o atendimento desses percentuais de oferta de vagas, na perspectiva da sua linha de atuação, o que acarretaria em possibilidades de ter como resultado o atendimento do que exige a lei de criação dos IF (BRASIL, 2008a).

Com base nesta análise é que utilizou-se o Câmpus Camboriú como universo amostral.

De acordo com o Quadro 18 - Oferta de cursos 2009-2013 no IFC - Câmpus Camboriú, no que se refere à oferta de vagas, este Câmpus não ofertou cursos em nível superior no ano de 2009. Logo, não contribuiu neste ano com um percentual para a oferta de vagas em cursos de licenciatura, tecnólogos, bacharelados e pós-graduação, o que poderia ser suprido por outro(s) Câmpus do IFC normalmente.

No entanto, com abertura de cursos em nível superior, a partir de 2010, o Câmpus Camboriú vem gradativamente contribuindo para o atendimento dos percentuais de oferta de vagas exigidos legalmente, ampliando sua oferta de cursos, acreditando que com mais cursos ampliaria também a oferta de vagas e o público alvo.

Nos anos de 2011, 2012 e 2013 foram ofertadas vagas para os cursos relacionados no quadro 18 - Oferta de cursos no período de 2009-2013 no IFC - Câmpus Camboriú, o que demonstra uma ampliação de

número de vagas com os cursos superiores. No entanto, no campo das licenciaturas a oferta de vagas demanda uma ampliação para que se possa contribuir mais nos percentuais necessários no âmbito geral do IFC.

Vale ressaltar que historicamente este Câmpus vem também contribuindo de 2009 a 2013 com os percentuais legais de oferta de vagas exigidos para os cursos em nível técnico no IFC.

Especialmente, em 2013, foi possível ofertar vagas em cursos de vários níveis, inclusive de pós-graduação, de acordo com o quadro 18 - Oferta de cursos no período de 2009-2013 no IFC - Câmpus Camboriú.

Conforme dados informados pelo Cadastrador Institucional do IFC – Câmpus Camboriú, em 30/04/2013, o número total de alunos em cursos matriculados no Câmpus Camboriú era de 1541, sendo 7 no curso de especialização, 597 nos cursos superiores de licenciatura, bacharelado, e tecnologia, 797 nos cursos técnicos, 111 no programa mulheres mil e 29 no PROEJA (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE - CÂMPUS CAMBORIÚ, 2013c).

Diante do que foi exposto, verifica-se que o Câmpus Camboriú vem procurando contemplar a lei de criação dos IF (BRASIL, 2008a) nos artigos 6º, 7º e 8º, com suas ações na área de ensino, pesquisa e extensão e gestão, mas ainda tem uma trajetória a percorrer para cumprir as demandas, tanto internas como externas, dada a amplitude que esta lei envolve.

Houve uma certa proximidade com a sociedade, no sentido de ampliar o seu atendimento e buscar corresponder aos seus reclames. Foi propícia a transformação do CAC/UFSC para Câmpus Camboriú do IFC haja vista a oferta de ensino superior que era algo que a comunidade externa já solicitava, conforme o citado Movimento voluntário universidade pública gratuita (MOVIMENTO ..., 2002). É fato que o número de alunos aumentou, principalmente, com a oferta de vagas para cursos em nível superior e o número de servidores docentes e de técnico-administrativos em educação também aumentou em função das novas contratações.

Além disso, o número de chefias foram ampliadas, tanto em CD como em FG e diversas modificações na infra-estrutura física foram realizadas. Houve oportunidades de capacitação para técnicos administrativos, docentes e gestores e um dos seus cursos, o Tecnólogo em Gestão Imobiliária, já passou pelo processo de avaliação do MEC e foi aprovado. Em contrapartida, uma série de demandas, como a expansão, exige, às vezes, dos profissionais do Câmpus Camboriú e

daqueles que são gestores em cargo de direção e de funções gratificadas o aprimoramento e/ou desenvolvimento de competências para supri-las.

No caso de gestores em CD, para fins de suprir essas demandas, com base no que dispõe a lei de criação dos IF (BRASIL, 2008a), é importante que se leve também em consideração: a infraestrutura física (especialmente de ensino, laboratórios, pesquisa, biblioteca, recursos de informação, comunicação e espaço de convivência); utilização de ferramentas de planejamento e avaliação; políticas de atendimento aos discentes; comunicação com a sociedade (comunicação interna e externa), inclusive na divulgação das suas ações; sustentabilidade financeira (capacidade de gestão e administração do orçamento e as políticas e estratégias de gestão acadêmica; políticas de pessoal (programas de formação, aperfeiçoamento, condições de trabalho e capacitação do pessoal docente e técnico-administrativo em educação, entre outros); organização e funcionamento da gestão (representatividade, autonomia e independência dos conselhos nos processos decisórios; processos organizacionais [ou institucionais]; estrutura organizacional), entre outros. Todos esses elementos, inclusive fazem parte da lei do Sinaes (BRASIL, 2004) e estão sujeitos a avaliações aplicadas *in loco* pelo Governo Federal no nível superior.

Porém, na perspectiva deste estudo, abordam-se aspectos, tais como: a organização da gestão (no campo da estrutura organizacional relacionada a CD e às competências no exercício desses cargos), bem como capacitação para gestores, com base na política e nas diretrizes para o desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional.

No que se refere à estrutura organizacional, verifica-se que houve alteração de cargos de direção no Câmpus Camboriú, considerando os dois organogramas (anexo A - Organograma do Instituto Federal Catarinense - Câmpus Camboriú; anexo B - Novo Organograma do Instituto Federal Catarinense - Câmpus Camboriú).

Na mudança para o novo organograma (Novo Organograma do Instituto Federal Catarinense - Câmpus Camboriú), o cargo de Chefe de Gabinete e o de Coordenador de Administração, que antes eram de CD, passaram a ser FG e o cargo de Coordenador de Administração passa a denominar Coordenador Geral de Administração e Finanças, e o cargo de Coordenador Geral de Ensino foi extinto.

O cargo de Diretor do Departamento de Ensino passou a ser denominado de Diretor do Departamento de Desenvolvimento Educacional. Também foram criados mais três CD: Coordenador de Ensino Técnico, Coordenador de Ensino Superior e a Coordenação de

Assistência ao educando, todos subordinados a nova Direção de Desenvolvimento Educacional.

Na próxima seção, é realizada uma análise da política e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal no contexto do IFC – Câmpus Camboriú.

4.3 POLÍTICAS E DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NO CONTEXTO DO IFC-CAMPUS CAMBORIÚ

No que se refere à política e às diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, destaca-se no IFC os Planos Anuais de Capacitação de 2011, 2012 e 2013.

No plano de capacitação de 2011, a meta era instituir o programa de desenvolvimento por competências no IFC, com base no Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006) e de acordo com as peculiaridades da Instituição, tendo como objetivo geral propiciar a ampliação de conhecimentos, o desenvolvimento de habilidades e a melhoria de atitudes relevantes à gestão e integrada ao processo de desenvolvimento de cada servidor. (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE, 2011b).

Já, no Plano Anual de 2012 e 2013, o objetivo geral era promover ações de educação corporativa, alinhadas à missão, visão e aos valores institucionais, potencializando a aquisição e o aperfeiçoamento de competências individuais e coletivas, estimulando o desenvolvimento integral dos servidores do IFC (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE, 2012b, 2013b).

Os objetivos específicos, de todos os três planos, eram:

- a) desenvolver as competências fundamentais que o servidor necessita para realizar com qualidade suas atividades profissionais;
- b) capacitar com vistas a suprir as necessidades específicas de cada servidor buscando atender as necessidades organizacionais e humanas;
- c) contribuir para a elevação dos padrões de eficiência, eficácia e efetividade no desempenho de suas atividades; contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão e contribuir para a melhoria do clima organizacional, das relações interpessoais e intergrupais e da qualidade de vida no trabalho (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE, 2011b, 2012b, 2013b).

O plano de 2011, refere-se à capacitação para desenvolvimento de competências como “a ação de desenvolver conhecimento, habilidades e atitudes com o intuito de ‘alinhar’ de forma mais efetiva o potencial dos servidores ao cumprimento de metas na organização” (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE, 2011b). Na sua apresentação, o referido plano aponta que a Gestão de Capacitação por Competência busca desenvolver competências gerais, específicas e gerenciais, motivo pelo qual os planos anuais de capacitação de 2011, 2012 e 2013 estão divididos em três grupos com os respectivos cursos previstos (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE, 2011b, 2012b, 2013b):

1º Grupo - Competências Gerais (subdivididas em apoiadoras e comportamentais) (Quadro 19 - Competências gerais (1º grupo)):

Quadro 19 - Competências gerais (1º grupo)

Apoiadoras	
<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento ao cidadão; • Administração do tempo; • Redação oficial e as novas normas ortográficas; • Análise e Melhoria de Processos/MASP • Segurança no Trabalho • Saúde do Servidor • Trabalho e qualidade de vida • Diretrizes e Concepções dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> • Plano Político Pedagógico Institucional • Processo Administrativo Disciplinar e Sindicância • Plano de Desenvolvimento Institucional • Políticas Institucionais • Instrumentos de Controle e Avaliação Institucional • Atendimento aos Portadores de Necessidades Especiais
Comportamentais	
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de Equipes • Relacionamento Interpessoal • Direitos Humanos • Relações Humanas - o prazer e alegria no ambiente de trabalho • Ética e serviço Público/ENAP • Ética e serviço público 	

Fonte: Instituto Federal Catarinense (2011b, 2012b, 2013b).

2º Grupo - Competências específicas (subdivididas em administrativas, comunicação, tecnologia da informação e gestão de pessoas) (Quadro 20 - Competências específicas (2º grupo)):

Quadro 20 - Competências específicas (2º grupo)

Administrativas
<ul style="list-style-type: none"> • Gestão documental • SIAFI - Orçamentos e Finanças • Elaboração de Editais para Aquisições no Setor Público • Formação de Pregoeiros: Pregão Eletrônico • Gestão de Contratos de Serviços e Suprimentos • Registro de Preços • Sistemas Eletrônicos de Compras • Legislação Aplicada à Logística de Suprimentos Lei 8.666/93 • Gestão de Materiais e Planejamento da Logística de Suprimentos • Atualização de Pregoeiro • Capacitações para os sistemas de bibliotecas • Administração de Patrimônio/Material e Estoque • Arquivo • Extrator de dados e Data Warehouse - Dw • Legislação, provimento, vacância, direitos, vantagens e movimentação de pessoas • Legislação de pessoas - Benefício da Seguridade Social • Sistema de Aposentadoria e Pensões • Siape Folha • Siape Cadastro • Sistema Integrado de Cadastro de Ações Judiciais - SICAJ • Aposentadorias e Pensões
Comunicação
<ul style="list-style-type: none"> • Oratória • Comunicação
Tecnologia da Informação
<ul style="list-style-type: none"> • Excel Básico • Excel Intermediário • Excel Avançado • Corel Draw • Tecnologia da Informação • Programação de Computadores
Gestão de Pessoas
<ul style="list-style-type: none"> • Gestão por competência • Gestão por Desempenho • Gestão de Pessoas: Fundamentos e Tendências • Gestão Estratégica de pessoas e Planos de Carreira • Legislação Aplicada à Gestão de Pessoas - Lei 8.112/90 • Bases Sociais Psicológicas • Avaliação da Prática de Ensino e a Construção das Novas Práticas • Planejamento de Ensino • Estratégias de Ensino • Projetos Pedagógicos e Trabalho Coletivo • Contribuição das novas Tecnologias para Melhoria da Prática Pedagógica • Rumo à Aprendizagem Virtual

Fonte: Instituto Federal Catarinense (2011b, 2012b, 2013b).

3º Grupo - Competências gerenciais, destinadas a desenvolver um conjunto de competências de gestão e formar novas lideranças - Quadro 21 - Competências gerenciais (3º grupo):

Quadro 21 - Competências gerenciais (3º grupo)

Competências Gerenciais	
<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento estratégico; • Gestão estratégica; • Liderança; gestão de projetos; • Fundamentos em gerência de projetos; • Orçamento público : elaboração e execução; • Avaliação institucional; • Avaliação de desempenho; • O marketing na administração das instituições de ensino; • Planejamento institucional e estratégico; • Qualidade total; responsabilidade social; • Cartilha técnica de acessibilidade; • Modelo de acessibilidade do governo eletrônico; • Gestão de convênios e de contratos de repasse para convenientes; • Gestão de convênios e de contratos de repasse; • Auditoria interna. 	

Fonte: Instituto Federal Catarinense (2011b, 2012b, 2013b).

Nesses planos, foram previstos cursos na modalidade presencial e alguns à distância pela ENAP.

Considerando as informações da Coordenadora de Gestão de Pessoas do IFC – Câmpus Camboriú em 2013, com relação ao número de gestores que participaram de capacitação, verificaram-se as seguintes informações (Quadro 22 - Participação em capacitação):

Quadro 22 - Participação em capacitação

Participação em uma única ação de capacitação		Participação em mais de uma ação de capacitação	
2011	2012	2011	2012
10	09	11	8

Fonte: Informações da Coordenadora de gestão de pessoas do Câmpus Camboriú do IFC

Desta forma, conforme o disposto no artigo 3º, inciso III do Decreto nº 5707/2006 (BRASIL, 2006) que é “promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades

de direção e assessoramento”, foi prevista e realizada capacitação para gestores.

Em 2013, também está sendo realizado um curso de formação para dirigentes, que envolve gestores de todos os câmpus do IFC e da reitoria, tendo a participação de gestores em cargos de CD do Câmpus Camboriú. Este curso faz parte de uma das etapas de construção do planejamento estratégico de 2013 do IFC.

Embora tenham sido elaborados os planos anuais de capacitação dos anos de 2011, 2012 e 2013, ainda não há no Câmpus Camboriú um programa específico para gestores em cargos de CD ou mesmo de FG, conforme suas peculiaridades.

Por fim, observa-se, no contexto do IFC - Câmpus Camboriú, que a lei de criação dos IF (BRASIL, 2008a), que trata em seus artigos 6º, 7º e 8º das suas finalidades, características, objetivos e a garantia de percentual mínimo de vagas para atender alguns tipos de cursos, ainda se apresenta como um desafio, pois ainda é difícil contemplá-la em sua totalidade, em tão pouco tempo. Porém, o Câmpus Camboriú vem, gradativamente, buscando cumprir o que dispõe esses artigos, ano após ano.

Neste aspecto, nota-se que um envolvimento ainda maior com a sociedade para discutir caminhos para o ensino, pesquisa, extensão e gestão, na perspectiva da necessidade local e regional que cerca o IFC - Câmpus Camboriú, é importante e prudente. Sendo assim, acredita-se na possibilidade de se unir esforços para consolidar o novo desenho constituído por meio dos IF que traz como “[...] principal função a intervenção na realidade, na perspectiva de um país soberano e inclusivo, tendo como núcleo para irradiação das ações o desenvolvimento local e regional” (BRASIL, 2008b, p. 23).

À medida que se reflete sobre a dimensão das competências de gestores em cargos de direção para cumprir o que determina a lei de criação dos IF e conduzir o Câmpus Camboriú do IFC, percebe-se também a importância de se promoverem estudos e programas que possam contribuir para o desenvolvimento e aprimoramento de competências de seus gestores, de seus profissionais e da instituição.

Dada a indicação destes parâmetros, na sequência é apresentada a percepção dos dois grupos de entrevistados desta pesquisa sobre questões, inicialmente, referentes às competências institucionais do IFC.

4.4 COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS DO IFC

Esta seção foi resultante de questionamentos referentes às competências institucionais realizados com os entrevistados do **grupo 1** (Reitor, Pró-reitores e diretor de Gestão de Pessoas do IFC e especialistas em gestão pública do IFC - Câmpus Camboriú) e do **grupo 2** (Diretor Geral, Diretor do Departamento de Ensino; Diretor do Departamento de Administração e Planejamento; Diretor do Departamento de Produção e Infraestrutura; Coordenador de Administração; Coordenador de Orçamento e Finanças; Coordenadora Geral de Ensino; e Chefe de Gabinete). O grupo 2 (dois) todos ocupantes de cargos de CD no IFC - Câmpus Camboriú, conforme a estrutura organizacional (anexo A - Organograma do Instituto Federal Catarinense - Câmpus Camboriú). Essas competências institucionais representam o nível macro e o IFC pode possuir em função da consolidação das diversas competências individuais existentes ao longo da sua existência enquanto IFC.

Para Brandão (2005), as competências institucionais são aquelas que estão relacionadas à instituição como um todo ou a uma das suas unidades produtivas e que pautadas nas competências profissionais, outros recursos e nos processos dão o suporte para sustentá-las.

Neste sentido, no que tange ao tópico sobre **competências institucionais** no IFC, identificaram-se por meio da análise de conteúdo das entrevistas com o grupo 1(um) e 2 (dois), considerações acerca dos três questionamentos - competências que o IFC possui, quais competências precisam desenvolver e como devem ser desenvolvidas:

Quanto às competências institucionais que o IFC possui, primeiro questionamento, ressalta-se que houve maior evidência à oferta de ensino ou de educação ou de formação, de acordo com a fala de 11 (onze) entrevistados. Com um direcionamento à área de gestão, 3 (três) entrevistados apontaram as competências humanas e 3 (três) ao atendimento às demandas locais e regionais. Desta forma, mostra-se, conforme disposto a seguir, que:

- a) **seis** entrevistados deram ênfase na oferta do ensino ou da educação ou da formação de qualidade;
- b) **cinco** entrevistados abordaram somente a oferta do ensino ou de formação, mas entre esses 1 (um) direcionou para o ensino profissionalizante, outro para o ensino na área de agroindústria e agropecuária e os demais disseram sob forma geral a oferta do ensino;

- c) **três** enfatizaram no atendimento às demandas locais e regionais; e
- d) **três** mencionaram as competências humanas.

As demais competências mencionadas foram pontuadas cada uma por apenas um entrevistado. Observou-se que não houve uma unanimidade acerca das competências institucionais que o IFC possui.

Embora o maior número de entrevistados (seis) tenha evidenciado a oferta do ensino, ou da educação ou da formação de qualidade como uma competência institucional do IFC, não teve uma indicação de referência clara para este nível de qualidade.

Resguardando-se as diferenças que possam existir entre os conceitos de ensino, de formação e de educação, para fins desta análise, procurou-se agrupar esses seis entrevistados apenas em função do adjetivo - qualidade - que foi acrescentado nesses itens.

Com relação ao nível de qualidade, os entrevistados 15 e 9 procuraram dar um norte a esta questão, à medida que sustentam a necessidade de que se tenha:

[...] um ensino de qualidade [...] norteado em cima de toda e qualquer atividade [...] tanto docente quanto técnico administrativo, que realmente leve o instituto a fornecer condições para que o aluno tenha essa condição desse melhor aprendizado de um ensino de qualidade (ENTREVISTADO 15).

[...] a partir de 2009 começou a melhorar, estamos em processo ainda [...] [de] dar essa formação de qualidade, [...] onde tem a teoria e a prática, ela visa justamente dar esse instrumento para que o cidadão [...] tenha também [...] a qualificação profissional. Mas não só isso, que [...] tenha uma formação integral [...] enquanto cidadão [...] porque a gente fala muito em formação profissional e se esquece do homem, então [...] há uma cobrança dos órgãos federais sobre isso, [...] a qualidade [...] formando o cidadão para o mercado de trabalho e também a sua [...] formação enquanto homem [...] enquanto conhecimentos gerais (ENTREVISTADO 9).

Quanto a definir esta qualidade, o entrevistado 4 (grifos nosso), inclusive, aponta que o IFC:

[...] como uma instituição de ensino [...] acho que essa é a nossa principal competência, a oferta de uma educação de qualidade. [...] essa qualidade é que nós temos que definir, que tipo de qualidade que é o adjetivo da educação [...] que a gente teria que definir depois, quem sabe nas nossas competências individuais [...].

Também complementa este último entrevistado que:

[...] na educação de qualidade, através do ensino, pesquisa e extensão, pensando nessa indissociabilidade [...] tendo esse foco é importante que a gente pense que os Institutos constituem uma missão muito importante que [...] pode ser encaixada [...] como uma competência que seria essa oferta de [...] ensino de qualidade, mas sempre pensando na educação inclusiva, na política de educação inclusiva, eu acho que essa é a nossa competência maior, primeira (ENTREVISTADO 4).

Nesta fala, a educação de qualidade exprime uma amplitude e inclui não só o ensino, mas também a pesquisa e a extensão de forma indissociável e traz o ensino de qualidade na perspectiva da educação inclusiva. Conforme a lei de criação dos IF (BRASIL, 2008a), a inclusão social tem o seu espaço nos alicerces da sua concepção e diretrizes (BRASIL, 2008b).

No que tange à educação inclusiva, é importante lembrar a possibilidade de entender o IF como uma Instituição Social e não como Organização Social, quando se transpõe a visão de CHAÚÍ (2003) para esta situação, pois reforça-se a responsabilidade institucional por meio de seus gestores no sentido de atuar tendo a sociedade como referência e valor, respondendo as contradições que existem na divisão social.

A competência apontada como a maior pelo entrevistado 4, assim como as competências que foram relacionadas por todos os entrevistados, estão inseridas no processo de construção do IFC e, portanto, acompanham o movimento histórico desta construção à medida que esta Instituição procura se consolidar no desenho institucional dos IF.

Sendo assim, o ensino ou formação ou educação de qualidade, competências apontadas por aproximadamente 35% dos entrevistados, podem ser consideradas relativas quando comparadas às circunstâncias

anteriores à transformação da instituição para o IFC - Câmpus Camboriú, ou mesmo, a outras instituições locais, da região, nacionais ou até internacionais, portanto, uma qualidade que não é absoluta.

A história do IFC ainda é muito curta e, assim, acredita-se que só o tempo deve trazer indicativos mais sólidos a esse respeito, o que não se pode negar é que o ensino, ou a educação, ou a formação sejam de qualidade, dependendo da referência individual ou institucional que se tenha. O entrevistado 1 reforçou o processo de construção do IFC quando diz que:

[...] o Instituto Federal é novo [...] é uma institucionalidade nova, não é uma escola técnica, não é uma universidade, logicamente que ele está passando por um processo de construção da sua própria identidade. [...] nesse sentido, nessa construção de identidade, algumas competências institucionais do Instituto Federal Catarinense são competências de universidade, enquanto que outras são competências ligadas a formação profissional em nível médio [...].

Quanto às competências em nível técnico, o entrevistado 3 diz que:

a competência base do IFC está [...] num nível técnico, como nas ciências agrícolas hoje,[...], outra área que nós estamos [nos] tornando excelência, mas eu acho que essa hoje é a área que, principalmente, nós temos um conhecimento amplo, maior.

Isto poderia ser justificado pelo conhecimento agropecuário agregado no decorrer do tempo da maioria das instituições que foram integradas em 2008 para formar o IFC.

O entrevistado 17, neste sentido, ressalta: “Eu entendo que a competência institucional do Instituto Federal Catarinense ‘tá’ voltada [...] para a área de ensino [...] no ramo de [...] agroindústria [...] agropecuária [...]”.

O entrevistado 3 também reforça que:

[...] em questão de competências institucionais eu vou falar mais especificamente na questão de ensino e na questão do ensino técnico profissional, então as competências e o surgimento do instituto [...] ele nasceu da reunião das escolas agrotécnicas e dentro dessa reunião das escolas agrotécnicas

aquilo que nós éramos excelentes eu acho que era no ensino agrícola, então eu acho [que] hoje a competência principal [...] ainda [...] [é] o ensino técnico profissional, já que 50% das vagas do instituto elas são para o ensino profissional.

O ensino técnico, pela própria experiência das escolas, acaba sendo um dos alicerces na percepção deste entrevistado. Quanto a este tipo de ensino, afirma o entrevistado 2 que:

[...] é a base, graduação já é uma realidade [e quanto à] pós-graduação nós enviamos um projeto porque acreditamos que temos este potencial, logicamente que temos algumas dificuldades [...].

O entrevistado 2 esclarece, ainda, quanto aos níveis de ensino que:

Ah, com relação ao ensino [...] pela própria característica do instituto nós temos que cultivar tanto o ensino técnico, mas também a graduação, e estamos trabalhando para logarmos êxito na constituição de uma pós-graduação *stricto sensu*. Já temos [...] pós-graduação [...] *lato sensu* [...].

Já, o entrevistado 6 reconhece as mudanças que o IFC enfrenta, mas sustenta o ensino como uma das competências do IFC:

[...] então, acho que a gente tem competência nas três áreas que eu considero assim, mais importante: do ensino, da administração e de recursos humanos. Temos [...] muitas coisas para melhorar ainda, [...] porque a gente tinha um conhecimento bom na época das escolas agrotécnicas [...]. Mudou muito esse sistema [...], a forma de trabalhar [...] que o governo usa [...], o ensino também mudou [...].

Desta forma, nessas últimas falas transcritas (3, 17, 2 e 6), observa-se que, na vertente de oferta de ensino, pontos como o ensino técnico profissionalizante e área agropecuária reforçam a herança do passado em nível de experiência quando comparados à experiência em ensino de nível superior (graduação, tecnólogos e pós-graduação) pois, a maioria das escolas agrotécnicas e vinculadas que formaram o IFC, não ofertava ensino superior.

Por fim, tratando-se da competência institucional - oferta de formação humana ou de formação emancipatória, como o entrevistado 1 prefere chamar, ele aponta que:

[...] a formação humana é toda e qualquer proposta para formar [...] o ser humano [...], ela engloba como uma competência uma das principais dentro do Instituto Federal, no entanto [...] com uma concepção para nível superior e também com uma concepção para o nível médio, então você tem assim a competência institucional. [...] o instituto objetiva uma formação [...] que a gente chama emancipatória.

Este entrevistado 1 esclarece que:

[...] nós preferimos utilizar a concepção formação emancipatória, o cidadão emancipado ele tem o conhecimento técnico, ele tem o conhecimento humano e ele tem o conhecimento para trabalhar por conta e para definir as coisas da vida por conta própria, isso aponta lá no final para o sentimento de liberdade [...].

Por outro lado, de acordo com três entrevistados, esses começam a perceber uma movimentação acerca de certa adequação em função do mercado de trabalho, vale ressaltar, assim, as transcrições dos entrevistados 17, 13 e 9, respectivamente:

[...] enfim, e o Instituto Federal Catarinense - Câmpus Camboriú está se [...] moldando, se adequando a essa nova perspectiva que o mercado aqui está se instalando, então assim, o colégio agrícola está saindo de [...] uma área totalmente agrícola [...], enfim, está se adequando ao que o mercado está [...] exigindo aqui na região [...] de Camboriú (ENTREVISTADO 17).

Eu acho que a competência maior do [...] Instituto é fornecer uma educação de qualidade. É a responsabilidade de formar o individuo [...] [para a] vida no trabalho [...] preparar o individuo [...] [para] trabalhar lá fora porque o instituto ele forma os técnicos profissionais, então é colocar esse egresso no mercado de trabalho (ENTREVISTADO 13).

[...] a principal competência dela [...] veio para suprir as necessidades [...] da demanda [...] que [...] [é] para uma boa qualificação do mercado de trabalho [...] (ENTREVISTADO 9).

Desta forma, observa-se, como pano de fundo nessas últimas falas, uma orientação com base no mercado de trabalho.

Outra competência evidenciada foi a de “atender às demandas locais e regionais” (ENTREVISTADOS 8, 14, 5).

O entrevistado 8 ressalta que:

Em virtude da nossa realidade regional, com a transformação do antigo colégio Agrícola [...] para o Instituto Federal Catarinense, então nós ampliamos [...] na verdade as nossas competências, procurando atender a prerrogativa do Ministério da Educação [...] [para] atender assim os arranjos, o local, e os arranjos regionais na verdade, [...] então nós partimos [...] [para] [...] termos então [...] cursos voltados às demandas regionais [...].

E o entrevistado 14 pontua que: “[...] nós somos bastante, com capacidade de desenvolver um trabalho para o qual o instituto foi criado [...], atender a comunidade, com os cursos para a nossa região”.

O entrevistado 5 diz que a Instituição:

[...] tem que ter a competência de avaliar o meio onde atua, [...] propor ações que atendam esse meio [...]. Imagino que seja essa competência que ela tenha que ter, de identificar as necessidades que ela tem [...].

Com relação à demanda regional, este entrevistado também evidencia que:

[...] atuar nas necessidades, ele vai atuar tanto nas necessidades sociais, educacionais [...] e até em termos de anseio da população, em atender as suas necessidades mais básicas [...].

[...] o atendimento à comunidade ele vai desde o educacional até o social, nas várias [...] gamas de [...] possibilidades de atender as comunidades. Então o Educacional é uma questão de referência, mas o que a gente entende por educacional muitas vezes [...] a comunidade entende como algo mais,

de atender aos seus anseios (ENTREVISTADO 5).

Em relação às expectativas que uma comunidade pode ter, pois muitas podem carecer não só de educação, mas de uma atenção maior na área da saúde, segurança, moradia e transporte, o entrevistado 5 parece entender o atendimento às demandas locais e regionais como uma oportunidade de encaminhamento ou até mesmo de uma resolução para alguma questão específica.

Por último, três entrevistados (6, 12 e 14) responderam que as competências institucionais que o IFC possui são as humanas, isto é, são as competências das pessoas que trabalham nesta instituição, aqueles que já trabalhavam e aqueles que ingressaram para compor o quadro de docentes e técnicos administrativos em educação.

Diante do que foi pontuado neste 1º questionamento da entrevista - quais as competências institucionais que o IFC possui, constata-se que as competências mais citadas foram relacionadas à área de ensino. Somente quando foi pontuada a oferta de educação de qualidade como competência institucional é que houve a inclusão da pesquisa e da extensão. Outro aspecto é na questão de ensino superior e ensino técnico, percebeu-se que este último ainda é a base, embora o ensino de nível superior já seja uma realidade, pois já é ofertado em vários câmpus. Desta forma, deduz-se que isto pode ser ainda o resultado de um histórico das escolas que integraram o IFC, que não possuíam um foco amplo em pesquisa e extensão, assim como no ensino superior, além do pouco tempo de existência deste IF.

Enfim, observou-se que as competências institucionais do IFC no formato dos IF, estão realmente em processo de construção, considerando o que exige a lei de criação dos IF (Brasil, 2008a).

Em relação à questão - **quais as competências institucionais precisam ser desenvolvidas**, destaca-se que a maioria dos elementos mencionados estão relacionados à competência de gestão como: construção da identidade do IFC, desenvolvimento da estrutura física, comunicação, padronização, mecanismos de controle, planejamento, entendimento do processo, comunicação, avaliação de cursos, processos de gestão, capacitação, treinamento, qualificação, formação etc.

Quanto à área de pesquisa e extensão foi comentado que ainda precisa ser desenvolvida, pois a experiência atual se dá no contexto do ensino técnico. Houve também um destaque para a pesquisa aplicada e no ensino uma abordagem para o ensino à distância e uma formação para além da competência técnica.

Vale ressaltar uma fala, sobre as competências institucionais que precisam ser desenvolvidas:

[...] nós precisamos desenvolver a partir de agora [...] determinadas competências justamente apontando para essa [de] legitimar esse processo de construção da nossa identidade [...]. Eu acredito que nesse processo de construção é necessário desenvolver uma competência para além [...] da competência técnica do saber fazer, algo tanto no curso superior quanto no curso médio técnico. E entender porque aquele algo é feito, para que aquele algo vai servir e isso precisa ser desenvolvido. [...] mas a competência institucional que a gente precisa desenvolver é essa concepção dentro do nosso instituto por todos os agentes da educação, não só por professores, mas por técnicos administrativos envolvidos por processo de formação [...] (ENTREVISTADO 1).

Este entrevistado associa a identidade institucional à competência técnica do saber fazer como um aspecto ainda arraigado no IFC, o que remete a imaginar talvez o apego à cultura do passado das escolas profissionalizantes.

Neste sentido, o antigo Colégio Agrícola de Camboriú/UFSC, durante uns anos trazia uma identidade visual com base no modelo “aprender fazer fazendo” nas divulgações dos seus cursos, inclusive nos seu folders, o que de certa forma demonstrava com este modelo, ou melhor, com este lema institucional, uma valorização das atividades práticas ou na habilidade (saber fazer).

Muito embora, este modelo tenha sido criado para estabelecer uma correlação entre a teoria e a prática (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 1995).

Observou-se, na fala do entrevistado 1, uma busca pela quebra definitiva desta tendência às ações voltadas à racionalidade instrumental, procurando dar mais espaço às ações de racionalidade substantiva na formação dos alunos, sendo que esse pode ser um dos motivos de chamar esta formação de emancipatória.

Além disso, os entrevistados 6, 13, 16 e 17 apontaram a necessidade de desenvolver a pesquisa e a extensão:

[...] a lei fala da pesquisa, aquela pesquisa aplicada [...], então essa dificuldade nós temos, a carência na [...] competência na área da pesquisa mais voltada [...] [para] cursos superiores, na

própria extensão, então algumas carências [...] (ENTREVISTADO 6).

O entrevistado 17 comentou que “[...] a universidade tem essas questões de pesquisa, extensão muito bem definidas [...], aqui ainda é muito fraco essa questão ligada a pesquisa, a extensão, ao desenvolvimento que precisa ser.” E o entrevistado 13 também afirma que “pesquisa e a extensão [...] precisam ser desenvolvidas”. Como relataram os entrevistados 16 e 17:

[...] as competências que a gente ainda precisa fortalecer [...] é a questão da pesquisa aplicada, então, com a pesquisa aplicada a gente vai [...] poder contribuir para a geração de inovações e aí registro de patentes e aí fazer uma evolução tecnológica, então [...] nós tivemos e temos uma tradição muito forte ainda, em várias instituições que compõe hoje a rede federal de educação tecnológica como o IF Catarinense, voltadas para o ensino, então nossas competências voltadas para o ensino não são questionadas, mas a pesquisa e a extensão precisam ser desenvolvidas, principalmente pesquisa (ENTREVISTADO 16).

[...] além do técnico tem o curso superior [...] então, a pesquisa e extensão são primordiais para que essas áreas se desenvolvam [...] então assim [...] essa área de agroindústria [...] campo que eu acho que é muito rico e que precisa ser desenvolvido [...] uma série de pesquisa que pode ser desenvolvida [...] (ENTREVISTADO 17).

Foi reforçada a área de agroindústria pelo entrevistado 17 e a ênfase na oferta de ensino na área agropecuária aparece na próxima fala do entrevistado 15, mostrando mais uma vez a permanência de permear no campo da agropecuária tendo em vista que já havia competências neste campo consolidada no passado no ensino técnico e pós-técnico:

Porque nós já temos essa base e esse vínculo com as áreas [...], a área agropecuária e informática e outras mais, basicamente essas duas áreas eu acho que todos os Câmpus estão trabalhando nessas áreas aí [...], eu acho que o instituto deveria partir para melhorar esse campo, [...], quando eu falo agropecuária são todos os cursos afins [...] (ENTREVISTADO 15).

Na visão do entrevistado 8 “[...] o ensino a distancia vai ser uma competência que vai nos trazer resultado muito grande dentro da instituição”. Já o entrevistado 3 aponta que as competências institucionais devem ser desenvolvidas, com foco na região e, portanto, cada Câmpus teria sua necessidade dependendo da região, conforme relata:

[...] acho que essas devem estar muito centradas e discutidas num âmbito de cada Câmpus, então se nós nos basearmos, por exemplo, vamos na região oeste. A região oeste é uma área essencialmente agrícola, que agora abriga muita agroindústria, né, então a agroindústria lá é o que tem de ser levado em consideração e ser observado [...] a característica daquela região. Se nós viermos um pouco [...] [para o] meio, mais buscando Luzerna onde nós temos um Câmpus novo, agora, a área do metal mecânico é uma área que deve ser dado a ênfase [...].

[...] Nós temos que [nos] deter muito na questão regional [...].

Por isso, o entrevistado 5 reforça que:

[...] nós não podemos nos limitar a regras pré-elaboradoras, a receitas de bolo, porque o Instituto ele está no estado todo, então a solução para o Oeste, não necessariamente, é a mesma do Leste, que é a mesma do Norte, a mesma do Sul. Então [...] as competências têm que poder sofrer adaptabilidade, a criatividade tem que ser utilizada para se adaptar, a competência de atender a comunidade da melhor forma possível.

Considerando ainda a questão de adaptabilidade este mesmo entrevistado mostra que:

[...] pesquisa e extensão [...] têm que ser adaptados, principalmente pesquisa aplicada. Existe assim [...], um dogma de se fazer pesquisa por pesquisa, por muitas instituições que não atendem os anseios [...] do ambiente. [...]. Nós não podemos estabelecer padrões em que [...] a comunidade não tem condição de atingir. Ah, porque o nosso padrão é muito alto, rodou todo mundo, ninguém conseguiu alcançar! Qual será o real benefício disso? [...] nós temos que adaptar o

nível [...], às vezes a comunidade não é um crescimento efetivo ou absoluto, mas um crescimento relativo, no que ela era, no que ela se tornou. [...] (ENTREVISTADO 5).

Se o entendimento é que os IF surgiram também para incluir um público da sociedade, que não teve a oportunidade de estudo por vários motivos, inclusive de trabalhadores com dificuldades, até mesmo de aprendizagem, o nivelamento deste público é uma situação que deve ser repensada e a adaptabilidade pode ser um dos meios, conforme pontua o entrevistado 5. No entanto, acredita-se que um padrão mínimo deve ser respeitado, até porque existe uma legislação que exige um nível de qualidade em educação. Nesse sentido, um mapeamento mais detalhado e cuidadoso da necessidade da comunidade local e regional se faz necessário para delimitar e buscar soluções mais específicas para essas questões.

Por isso, talvez os entrevistados 5 e 9 também sinalizam a necessidade da aproximação com a comunidade para fazer a diferença:

[...] o desenvolvimento dessas competências ele tem que ser levado [...] em consonância com a comunidade, tem que se aproximar da comunidade, tem que se envolver com a comunidade, tem que entender a comunidade. (ENTREVISTADO 5).

[...] uma sintonia entre os objetivos reais da região e a efetiva colocação de cursos necessários para a região olhando sempre a demanda, cursos com demanda que não sejam só para um ano e depois eles fechem, nada impede que eles sejam só para um ano e fechem, mas que sejam realmente para atender uma demanda contínua da região [...] uma necessidade realmente emanada pela região, pela comunidade [...] (ENTREVISTADO 9).

Mas, o entrevistado 17 associa a demanda quanto ao atendimento ao mercado, quando diz que:

[...] o Instituto Federal Catarinense em algumas atividades precisam ainda ser melhor desenvolvidas no sentido de atender o mercado local, regional, estadual e até nacional [...] (ENTREVISTADO 17).

Um outro ponto elencado pelo entrevistado 4 é a necessidade de desenvolver a competência de gestão

[...] nós acabamos tendo muitas outras atribuições, de [...] gerência, de gestão, enfim, nós ainda não conseguimos entender todo o processo ainda. Foi tudo muito rápido, então, eu acho que a gente precisa desenvolver ou aprimorar, não que nós não tenhamos, mas eu acho que a gente precisa aprimorar essas competências [...] e entender melhor esse processo de gestão. [...] então desenvolver melhor [...] a competência de gestão (ENTREVISTADO 4).

Diante da expansão dos câmpus e dos cursos no IFC, iniciaram-se muitas construções e/ou reformas em todos os câmpus e assim o entrevistado 2 reforça competências institucionais necessárias na área de gestão administrativa no que tange à infraestrutura física, quando diz que:

[...] uma competência, também, no nosso instituto eu acredito que seja o próprio desenvolvimento estrutural [...] nós temos que desenvolver a parte física dos nossos campos [...] para que possamos [...] dar condições para que esses cursos ocorram [...] com eficiência [...] (ENTREVISTADO 2).

Outras competências relacionadas à área de gestão também foram pontuadas, de acordo com as falas dos entrevistados 14 e 17:

Acho que a partir do momento que se faz um planejamento, todas as áreas vão se abrindo, não acho que é uma coisa muito separada da outra, nesse caso então o planejamento tem que ser feito como um todo [...] (ENTREVISTADO 14).

[...] precisa desenvolver isso [...] criar mecanismo de controle administrativo, como normas [...], resoluções, manuais de procedimento [...] ser criada uma política sistêmica para todo o Instituto Federal Catarinense [...] elaborar esse sistema de controle [...] portaria [...] porque hoje o que acontece, um Câmpus trabalha de um jeito, tem [...] seu sistema de controle administrativo interno de um jeito, o outro Câmpus tem um sistema de controle administrativo de outro jeito [...] e o que

tem que se fazer é juntar isso (ENTREVISTADO 17).

[...] vejo que precisa ser desenvolvida aqui urgentemente, são as políticas institucionais, voltada para todo Instituto Federal Catarinense e ainda se esbarra nas culturas localizadas [...] (ENTREVISTADO 17).

A padronização na instituição é mencionada como uma competência a ser desenvolvida pelo entrevistado 7 e 17 que menciona que:

[...] precisa desenvolver muito ainda a padronização de organizações porque cada realidade é diferente uma da outra e nós não conseguimos trabalhar com essas realidades diferentes, a gente tenta, mas é muito difícil, quem vem, por exemplo, da UFSC que é o Câmpus Camboriú e Câmpus Araquari, eles têm um entendimento, um pensamento muito diferente das outras três que eram autarquias, as escolas agrotécnicas [...] (ENTREVISTADO 7).

Padronizar, fazer uma política sistêmica que seja implantada em todos os Câmpus [...], como por exemplo, um sistema patrimonial de um câmpus tem que ser igual do outro [...] (ENTREVISTADO 17).

Outras competências apontadas foram a informação, a comunicação e a preparação dos gestores: “Da comunicação e envolve, é claro, o trabalho de extensão da escola [...], da divulgação [...], então essa é uma competência [...]” (ENTREVISTADO 8).

[...] a questão da informação, a comunicação interna entre os câmpus eu acho que precisa ser melhorada e bastante [...] já melhorou um pouquinho, mas precisamos melhorar muito mais essa qualidade na informação [...] (ENTREVISTADO 9).

A falta de servidor foi levantada como um problema na Instituição e pontuada também a necessidade de treinamento, formação, qualificação e capacitação, conforme as falas transcritas:

Assim, o primeiro grande problema hoje em questão de gestão, de instituição é a falta de servidores [...].

[...] temos a necessidade na verdade de fazer um treinamento para que nós possamos inclusive, fazer uma maior divulgação da própria instituição, com o recurso que nós temos aqui, principalmente humano [...] (ENTREVISTADO 8).

[...] buscar a formação, o aperfeiçoamento profissional, as condições, as qualificações [...] dos profissionais e simular isso o mestrado, doutorado, não só dos docentes, mas também dos técnicos administrativos para que eles possam também gradativamente estar dando suporte [...] (ENTREVISTADO 9)

[...] o aprendizado tem que ser uma coisa constante, então a capacitação de docentes e técnicos para [...] atender de forma melhor a nossa sociedade [...] (ENTREVISTADO 14).

[...] algumas das competências seria preparação dos gestores, em todos os níveis. Outra, [...] se a nossa grande competência [...] é ensino de qualidade, nós precisamos [...] capacitação de professores, [...] de técnico. São três áreas que a gente consegue atingir [...] o ensino de qualidade (ENTREVISTADO 10).

Já o entrevistado 2 aponta a competência legal no que tange às avaliações :

Veio toda [...] uma legislação específica [...], avaliações que nós não tínhamos [...] do ensino, que tem que ter. Então, essas coisas nós vamos ter que aprender, essas competências nós não temos, essa experiência, nós temos no ensino técnico, nós temos nos cursos básicos, no ensino superior não [...].

[...] algumas situações que temos que trabalhar, por exemplo, a própria concepção dessa avaliação de cursos desses níveis gera algumas situações diversas, por exemplo, onde o professor tem que atuar de manhã no ensino técnico, de tarde e de

manhã numa pós graduação, então na verdade isso [...], demanda aí uma certa estrutura e até uma recolaboração dos professores nesse sentido [...] (ENTREVISTADO 2).

Neste tópico sobre as competências institucionais que devem ser desenvolvidas no IFC, houve uma convergência para enfoques direcionados à área de gestão, conforme as falas dos entrevistados (1, 3, 5, 9, 17, 4, 11, 14, 2, 17, 7, 9, 8, 12, 11 e 10). Quanto a outros aspectos, três entrevistados abordaram a área de ensino (1, 15 e 8); cinco entrevistados a área de pesquisa (1, 6, 13, 16 e 17) e três a área de extensão (1, 17 e 13). No tocante ao 3º questionamento - **Como devem ser desenvolvidas essas competências**, aponta-se o que os entrevistados disseram de forma sintetizada:

- a) proporcionar capacitação, formação, especialização para aplicação do magistério, inclusive para aqueles que já são doutores;
- b) buscar a formação, aperfeiçoamento e qualificações dos profissionais;
- c) oferecer mestrado e doutorado não só para docentes, mas para os técnicos administrativos;
- d) preparar os gestores em todos os níveis;
- e) ofertar capacitação pedagógica aos servidores docentes aprovados em concurso;
- f) capacitar os técnicos e professores na área de educação;
- g) formar mestre não só para atuar na docência, mas para atuar também na área de gestão;
- h) capacitar o pessoal da área administrativa;
- i) estimular o aprendizado constantemente;
- j) propiciar a capacitação de docentes e técnicos administrativos em educação;
- k) realizar intercâmbios com outros centros de ensino;
- l) proporcionar capacitação na área de gestão administrativa.

Os entrevistados também apontaram que as competências podem ser desenvolvidas por meio de: formação humana, formação contínua dos recém ingressados no Instituto; curso à distância, investir em capacitação; cursos de capacitação; trabalho em grupo e em rede; capacitação interna com ministrantes de outras instituições de ensino; capacitação por meio de cursos; participação em eventos fora da instituição; seminários; *workshops*; reuniões; contato com os câmpus;

visitas mais frequentes da reitoria nos câmpus; capacitação; capacitação e treinamento; cursos de capacitação para gestores, professores e técnicos administrativos; cursos específicos; capacitação com foco nas áreas específicas; criação de formação continuada Institucional; aproveitamento dos recursos humanos que existem dentro de cada Câmpus ou trazer de fora, inclusive de outros IF; política institucional de incentivo aos servidores docentes e técnicos administrativos em educação para a qualificação; divulgação das experiências; aumentar o número de servidores; reestruturação do organograma; planejamento mais adequado; desenvolver um plano na busca de recursos para pesquisa e extensão; reunião com metas definidas; disseminação do conhecimento do meio interno; criação de instrumentos e de ferramentas nos quais se possa confiar e de referenciais da instituição e da comunidade; conscientização dos docentes para ministrar aulas nos cursos de pós-graduação; incentivo à oferta de cursos de pós-graduação; divulgação das pesquisas realizadas; investimento para pesquisas; ótica da indissociabilidade de ensino, pesquisa e extensão; grupos de pesquisas com infraestrutura adequada; horas atividades para professores e técnicos se dedicarem mais a pesquisa; linhas específicas de financiamento da pesquisa; portal de egressos para que esses exponham suas observações do ambiente externo; portal para empresa para que coloque suas necessidades; parcerias público-privadas nacionais e internacionais; políticas institucionais para a pesquisa e para a extensão; debate com a área de ensino e administrativa e parceira com outras instituições como universidades e outros Institutos.

Nota-se que mais da metade do que foi mencionado por esses entrevistados, neste terceiro questionamento, está relacionado à área de gestão de pessoas, especificamente ao campo de desenvolvimento de pessoas. Isto pode indicar que uma das opções mais propícias na atual circunstância institucional pode ser por meio desta área. Logo, deve-se atentar para uma maior atenção nesta direção, segundo percepção dos gestores entrevistados. Algumas falas de entrevistados (1, 7, 4, 6, 8, 11, 10, 16) podem reforçar este aspecto:

Eu acredito [...] que é com formação humana [...], nós ainda carecemos de um processo de uma formação contínua tanto do técnico administrativo recém ingresso no instituto quanto do docente recém ingresso. [...] justamente fazendo com que esses [...] novos ingressantes servidores públicos federais, passem a compreender a necessidade de

desenvolver determinadas competências a partir do que é o Instituto [...] (ENTREVISTADO 1).

Talvez proporcionar maior capacitação, porque nós temos um déficit bastante grande nessa parte de desenvolvimento [...] (ENTREVISTADO 7).

[...] temos a necessidade de cursos de capacitação, alguma coisa nesse sentido com gestores [...] (ENTREVISTADO 4).

[...] essa capacitação, tem que ser uma coisa bem interna nossa, trazendo pessoas de fora, dando seus depoimentos, mostrando como eles fizeram, como eles chegaram no patamar que eles estão hoje e [...], olhando para dentro de nós mesmos e que tipo de instituição a gente quer ter, que tipo de formação a gente quer oferecer na região que a gente está, e aí a gente vai construindo essas competências muito internamente [...] (ENTREVISTADO 6).

“Capacitação e treinamento” (ENTREVISTADO 8).

11). “Eu faria através de cursos específicos [...]” (ENTREVISTADO

[...] Intercâmbio de professores, intercâmbio de alunos, de técnicos, o aprender fazer do outro, tanto do ponto de vista tecnológico, de processo, de produto, então tem um aprendizado que a gente pode estar trocando e acho que é bastante positivo pra favorecer essas competências que precisam ser repassadas (ENTREVISTADO 16).

Primeiro momento cursos de capacitação [...], capacitação de gestores, capacitação de professores, capacitação de técnicos, [...], nós não temos um programa de aperfeiçoamento, de capacitação dos servidores e nós precisamos dessa capacitação e depois disso rever inclusive os organogramas [...] (ENTREVISTADO 10).

Além disso, ressaltam-se outros itens nas falas dos entrevistados:

[...] então nós temos que primeiramente conscientizar os docentes [...], na verdade contar

com eles [...], por exemplo, no caso do nosso primeiro mestrado [...] que está em análise pela CAPES [...] nós contamos com o apoio de vários Câmpus, hoje no instituto nós não temos isso, pela análise que nós fizemos, não temos um Câmpus que possa ofertar um curso de pós-graduação isoladamente (ENTREVISTADO 2).

[...] montarmos as audiências publicas e fazer uma discussão com a unidade, com a sociedade. É, nós elaborarmos as nossas pesquisas de mercado [...], locais, pontuais, até que a gente consiga decidir isso com clareza [...], dentro da melhor forma possível e que atenda a região [...] e na verdade atender aqueles pontos referentes a tal local (ENTREVISTADO 3).

[...] nós precisaríamos também de [...] pensar mais em grupo, em rede, como rede, [...]. Nós não temos ainda uma identidade de rede, o IF, o Instituto Federal Catarinense precisa pensar assim, em grupo, planejar em grupo, mas também [...] ter pensamento de rede. (ENTREVISTADO 4).

Se fala muito nos meios de comunicação hoje [...], mas eu acho que [...] talvez a divulgação por parte de todos das experiências, eu acho que é uma forma da gente aproveitar (ENTREVISTADO 5).

[...] por meio de mais reuniões, de mais contato com os Câmpus, de uma presença maior da reitoria nos Câmpus talvez, visitas mais frequentes [...], talvez essa seja uma questão para ir, para conversar, para tentar, maior comunicação, talvez seja uma forma, [...], informativos mais eficientes [...]
(ENTREVISTADO 7).

[...] ter um portal de egressos, no qual o egresso ele coloca [...] aquilo que ele observa lá fora , um portal que a empresa possa estar colocando também as suas necessidades [...]
(ENTREVISTADO 9).

[...] um planejamento mais adequado, é conscientização dos seus pesquisadores, ou pelo menos do seu corpo docente precisa desenvolver um plano junto ao Ministério até na busca de recursos [...]. [...] tem que apresentar os projetos ao MEC, para daí você trazer o recurso para pesquisa e extensão (ENTREVISTADO 13).

Teria que juntar as pessoas que tem cargo de direção, chamar todas as pessoas que possam ajudar, para que se faça uma programação de cada setor do Câmpus, e se programe isso a médio a longo prazo [...] trazer o pessoal da sociedade também para saber a demanda da comunidade [...], ter um momento e que isso venha a se refletir a longo prazo (ENTREVISTADO 14).

“[...] eu acho que o próprio recurso humano que existe dentro de cada câmpus deve ser aproveitado [...]” (ENTREVISTADO 15).

“Tem que trazer de fora, não tem outro jeito. Tem que buscar em outros [...] Câmpus, em outros institutos, acho que contando com outro instituto” (ENTREVISTADO 15).

[...] mas a questão da pesquisa e da extensão ainda está muito fraca, então grupos de pesquisas com infraestrutura adequada, horas atividade para professor e para técnico se dedicarem, mais a pesquisa [...] linhas específicas, mais linhas de financiamento da pesquisa e parceria público-privada [...] (ENTREVISTADO 16).

Primeiramente tem que ser feito um debate muito grande [...] entre os responsáveis [...] cada um na sua área de atuação, tem que ter uma harmonia dessas áreas, administrativa e ensino, tem que se buscar parceria com outras instituições [...].

[...] nós temos que ter uma carga horária que possibilite o professor a desenvolver atividade de pesquisa, extensão [...] nós temos que priorizar a capacitação dos seus servidores como um todo, técnico administrativo, professor [...] estimular realmente essa capacitação (ENTREVISTADO 17).

Nessas últimas percepções dos entrevistados (2, 3, 4, 5, 7, 9, 13, 14, 15, 16 e 17), verifica-se uma diversificação de aspectos relacionados à gestão como a comunicação, planejamento, carga horária de docente, aumento do número de servidores docentes, audiências públicas, todas, como formas de desenvolver as competências institucionais.

Sendo assim, o que foi pontuado nos três questionamentos sobre competências institucionais retrata um pouco da situação macro do IFC, sob a visão do grupo 1 e 2 de entrevistados. Entende-se, assim, que seja uma realidade peculiar ao processo de construção e consolidação de suas competências institucionais.

No entanto, sente-se que as competências institucionais devem estar ainda mais alinhadas à sua lei de criação na sua totalidade, podendo posteriormente ir ao encontro do que Carvalho et al. (2009) apontam: que, no setor público, as competências institucionais vão além das competências legais dispostas nos seus decretos e regimentos no momento da sua constituição, sendo apenas um ponto de partida pois devem corresponder também a novas realidade e políticas que vão aparecendo ao longo do tempo.

Na próxima seção, mostram-se os indicativos de competências requeridas para os cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú, cargos esses que, quando exercidos por gestores, espera-se dar sustentação às competências institucionais.

4.5 COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PARA OS CARGOS DE DIREÇÃO DO IFC - CÂMPUS CAMBORIÚ

Nesta seção, após identificadas questões relativas às competências institucionais, que servem de referência também para o exercício das competências de gestores em cargos de direção, foram identificadas as competências de gestores em cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú, de forma geral e específica. A seguir, são mostradas essas competências em duas subseções:

4.5.1 Competências requeridas para os cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú a partir da análise das entrevistas com o grupo 1 de entrevistados

A análise das entrevistas do Grupo 1 (um) permitiu o levantamento dos conhecimentos, as habilidades e as atitudes (CHA) necessários às competências requeridas para o exercício de cargos de direção no IFC- Câmpus Camboriú, de forma geral, na percepção dos

entrevistados, conforme relatos sintetizados no quadro a seguir (Quadro 23):

Quadro 23 - Competências requeridas para o exercício de cargos de direção (de forma geral, na visão do grupo 1)

CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES (CHA) necessários às competências requeridas para o exercício de cargos de direção no IFC na visão do Grupo 1 dos entrevistados	
N.	CONHECIMENTOS
1	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer da execução financeira • Conhecer de pregão eletrônico • Conhecer de licitação • Conhecer sobre aspectos técnicos para gerenciar o processo de construção ou reforma dos Câmpus • Conhecer a missão, muito bem definida como um “porto seguro”, para auxiliar nas discussões entre gestores • Conhecimento técnico sobre gerenciamento financeiro e aplicação que coloque as pessoas com capacidade de fazer de forma acelerada a licitação dentro dos prazos, a aquisição dos bens, a contratação de mão-de-obra entre outros • Conhecer sobre comunicação entre os departamentos de ensino, de apoio pedagógico, de compras e de administração.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer de gestão • Conhecer sobre planejamento estratégico
3	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer de administração • Conhecer de planejamento • Conhecer de legislação • Conhecer da questão financeira • Conhecer sobre licitação
4	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer de gestão e administração • Conhecer de trabalho em equipe • Conhecer de legislação e caso não conheça ter alguém de confiança que conheça • Conhecer a instituição incluindo quem trabalha nela • Conhecer o seu espaço e ações da sua instituição • Conhecer o que compete ao seu cargo • Conhecer sobre ética • Conhecer sobre relações interpessoais

(continua)

Quadro 23 - Competências requeridas para o exercício de cargos de direção (de forma geral, na visão do grupo 1)

(continuação)

N.	CONHECIMENTOS
5	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer a região de atuação do IFC • Conhecer os problemas da Instituição • Conhecer as ferramentas de controle e de avaliação
6	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer o que é o Instituto, para que e o objetivo para o qual foi criado • Conhecer a lei de criação dos institutos federais • Conhecimento bem geral • Conhecer de forma bem abrangente da parte administrativa e financeira e da gestão administrativa • Conhecer de gestão de pessoas • Conhecer de gestão pedagógica • Conhecer de gestão no Câmpus • Conhecer de gestão financeira
7	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer a realidade de cada Câmpus especificamente e do conjunto do instituto • Conhecer a legislação
16	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento para gerenciar • Conhecer um pouco sobre antropologia, sociologia, de filosofia, de humanidade.
17	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer de administração em geral • Conhecimento técnico da área que vai atuar • Conhecer legislação como a Lei 8666/93 que trata sobre licitações; a 8112/90 que regulamenta o estatuto do servidor; a Lei 10.520/2002 que é a Lei do pregão; Lei 4.320/1964 que é a lei que dita as regras para a contabilidade; da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, enfim de uma série de normas, legislações. • Conhecimento generalista • Conhecer de informática • Conhecer de comunicação e oratória • Conhecer os mecanismos de controle interno

(continua)

Quadro 23 - Competências requeridas para o exercício de cargos de direção (de forma geral, na visão do grupo 1)

(continuação)

N.	HABILIDADE
1	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para comunicar-se permanentemente com os departamentos de ensino, de apoio pedagógico, de compras e administrativo • Habilidade para atuar na execução financeira de maneira prática • Habilidade para gerenciar o processo de construção ou reforma dos Câmpus • Habilidade para estimular e manter reuniões semanais entre o diretor geral, diretor pedagógico e diretor administrativo • Habilidade para gastar os recursos do orçamento previsto sem demora;
2	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para perceber o que está ocorrendo ao seu redor • Habilidade para ouvir bastante • Habilidade para agir sempre da melhor forma possível • Habilidade para área de gestão • Habilidade para buscar o aprimoramento mesmo que tenha experiência • Habilidade para lidar com diversas situações
3	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para posicionar-se com transparência • Habilidade para investir em pessoas que tenha qualificação • Habilidade para tomar decisão sem medo • Habilidade para trabalhar em grupo
4	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para perceber quem é quem na instituição para formar a equipe • Habilidade para buscar informações sobre legislação e trâmites para despachar processos • Habilidade para deixar bem claro nas reuniões o que se quer • Habilidade para ter muito contato com as pessoas • Habilidade para lidar com as pessoas • Habilidade para comunica-se bem pontual, tanto da forma oral como escrita
5	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para determinar o que deve ser feito • Habilidade para instrumentalizar, fornecendo subsídios, estrutura e ferramentas para quem estiver na execução, possa desempenhar o seu trabalho • Habilidade para identificar os pontos problemáticos com o apoio de ferramentas de controle e de avaliação • Habilidade para dizer não e dizer sim quando necessário

(continua)

Quadro 23 - Competências requeridas para o exercício de cargos de direção (de forma geral, na visão do grupo 1)

(continuação)

N.	HABILIDADE
6	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para entender e assimilar a lei de criação dos institutos • Habilidade para identificar qual o perfil das pessoas • Habilidade para aglutinar forças de trabalho • Habilidade para formar uma equipe • Habilidade para relacionar-se bem com as pessoas • Habilidade para contar com as pessoas, para que estas, dentro de suas atribuições, trabalhem de uma forma prazerosa, com harmonia e vontade, com os mesmos objetivos. • Habilidade para empregar bem o dinheiro público • Habilidade para saber onde quer chegar • Habilidade para passar a equipe um sentimento de cooperação • Habilidade para tomar decisão • Habilidade para dar liberdade e autonomia para a equipe com quem trabalha • Habilidade para realizar reuniões, conversas e diálogos constante
7	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para negociar • Habilidade para conversar • Habilidade para argumentar • Habilidade para buscar alternativas • Habilidade para identificar o que pode e o que não pode fazer. • Habilidade para atualizar-se • Habilidade para consultar os seus pares • Habilidade para buscar contato com outros institutos federais e universidades para ver como estão procedendo em algumas situações e a possibilidade de resolver da mesma forma. • Habilidade para buscar, em outras instituições, alternativas para resoluções de algumas situações, que são comuns a ambas. • Habilidade para se inteirar a cada assunto do outro para ter uma visão geral do todo

(continua)

Quadro 23 - Competências requeridas para o exercício de cargos de direção (de forma geral, na visão do grupo 1)

(continuação)

N.	HABILIDADE
16	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para lidar com pessoas • Habilidade para trabalhar em forma de rede de cooperação • Habilidade para aproveitar o que as pessoas têm de melhor, o que têm de competência, juntando forças e avançando. • Habilidade para fazer aconselhamento e conversar buscando colaboração, cooperação e interdisciplinaridade • Habilidade para fazer projetos • Habilidade para gerenciar • Habilidade para entender a cultura • Habilidade para entender o contexto que está colocada, o contexto mundial e contexto regional • Habilidade para delegar • Habilidade para trabalhar por resultados com projetos e programas • Habilidade para utilizar ferramentas que possam estabelecer início, meio e fim, aferindo medição, resultado métrico mesmo, medida, de como se chegou, quanto chegou, em quanto tempo chegou e de quantas pessoas foram atingidas, para poder avançar com parâmetros e padrões de verificação • Habilidade para trabalhar de forma cooperativa e interdisciplinar com um grupo de membros dessa comunidade escolar e local, com todas as forças governamentais, como Prefeituras, Estado e outras estruturas do governo federal • Habilidade para buscar fontes de recursos, pautadas em projetos, por meio de financiamento nacionais e internacionais.
17	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para buscar capacitação • Habilidade de expressar-se • Habilidade para trabalhar em grupo • Habilidade para interagir com as pessoas • Habilidade para trabalhar na questão política do Câmpus e da Instituição
N.	ATITUDE
1	<ul style="list-style-type: none"> • Ser prático na execução das finanças • Predisposição para ser ágil no gerenciamento financeiro • Ser comunicativo
2	<ul style="list-style-type: none"> • Ser transparente na divulgação das suas ações • Ter clareza no trabalho

(continua)

Quadro 23 - Competências requeridas para o exercício de cargos de direção (de forma geral, na visão do grupo 1)

(conclusão)

ATITUDE	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Predisposição para se posicionar • Predisposição para tomar decisão • Ter transparência nos seus posicionamentos e opiniões • Ter mente aberta • Ter comprometimento com a questão de ensino • Ser democrático • Predisposição para evitar deter informações • Predisposição para buscar o diálogo e a conversa • Predisposição para saber que existe o “ônus” e o “bônus” em cargo de gestor
4	<ul style="list-style-type: none"> • Ter iniciativa • Ter sensibilidade • Ser ético • Ter o discurso muito afinado com a sua prática • Servir de exemplo e de modelo • Ter sensibilidade de perceber o grupo
5	<ul style="list-style-type: none"> • Ter atitudes voltadas às necessidades da comunidade e não voltadas a si próprio ou de intermediários • Ter atitude técnica e profissional • Servir de exemplo • Ter lisura e vontade
6	<ul style="list-style-type: none"> • Ser muito honesto • Ter uma visão centrada no futuro • Ter firmeza e ter pulso • Ser um líder na maneira de formar uma equipe • Ser uma pessoa aberta e comunicativa
7	<ul style="list-style-type: none"> • Ter iniciativa • Ter coragem • Ter a vontade de querer fazer
16	<ul style="list-style-type: none"> • Predisposição a aceitar críticas • Predisposição a cooperação
17	<ul style="list-style-type: none"> • Ter formação na área que vai atuar • Ter experiência administrativa • Ter perfil de gestor • Ter vontade de fazer as coisas corretas com base na gestão • Ter “jogo de cintura” • Ter confiança nas pessoas • Predisposição para querer fazer o trabalho de forma correta

Fonte: Dados primário (2013)

Nota: N. refere-se ao número do entrevistado.

Esse conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, formado de acordo com a visão do grupo 1 de entrevistados, pode representar um perfil de gestor para o exercício do cargo de direção no IFC do atual momento institucional do IFC. Na visão do grupo 1, acredita-se que esses CHA possam ser mobilizados para situações institucionais em forma de competências de gestores para agregar valor bilateral, pois, conforme considera Oderich (2005, p. 90), as competências gerenciais:

[...] são geralmente concebidas como resultado de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos que o gerente [ou gestor] emprega em determinadas situações e que agregam valor à organização [ou instituição] e ao indivíduo.

Analisando o conjunto de CHA no quadro 23 – Competências requeridas para o exercício de cargos de direção (de forma geral na visão do grupo 1), notam-se indicativos de competências à medida que se aglutinam esses CHA por similaridade e/ou complementaridade, baseados, principalmente, na categorização de competências de Tosta (2011). Desta forma, foram identificadas as seguintes competências: de relacionamento, de comunicação, legal, de liderança, geopolítica, emocional, de negociação, global e de gestão acadêmica e administrativa. Essas são expostas a seguir, conforme o quadro 24 - Competências gerais para os cargos de direção.

CARGOS DE DIREÇÃO - COMPETÊNCIAS GERAIS NA VISÃO DO GRUPO 1 DE ENTREVISTADOS

Quadro 24 - Competências gerais para os cargos de direção

COMPETÊNCIA DE GESTÃO ACADÊMICA E ADMINISTRATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer da execução financeira • Conhecer de pregão eletrônico • Conhecer de licitação • Conhecer os aspectos técnicos para gerenciar o processo de construção ou reforma dos Câmpus • Conhecer tecnicamente o gerenciamento financeiro e a aplicação dos recursos, colocando as pessoas com capacidade, para fazer, de forma acelerada: licitações, aquisições de bens, a contratação de mão-de-obra, entre outros, dentro dos prazos previstos • Conhecer de gestão • Conhecer sobre planejamento estratégico • Conhecer de administração

(continua)

Quadro 24 - Competências gerais para os cargos de direção

(continuação)

COMPETÊNCIA DE GESTÃO ACADÊMICA E ADMINISTRATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer de planejamento • Conhecer a instituição incluindo quem trabalha nela • Conhecer o seu espaço e ações da sua instituição • Conhecer sobre ética • Conhecer de forma bem abrangente a parte administrativa, financeira e a gestão administrativa • Conhecer de gestão de pessoas • Conhecer de gestão pedagógica • Conhecer da gestão no Câmpus • Conhecer de gestão financeira • Conhecer um pouco de antropologia, sociologia, de filosofia, de humanidade. • Conhecer tecnicamente da área que vai atuar • Conhecimento generalista • Conhecer sobre informática • Conhecer os mecanismos de controle interno • Habilidade para atuar na execução financeira de maneira prática • Habilidade para gerenciar o processo de construção ou reforma dos Câmpus • Habilidade para gastar os recursos do orçamento previsto sem demora • Habilidade para área de gestão • Habilidade para buscar o aprimoramento mesmo que tenha experiência • Habilidade para posicionar-se com transparência • Habilidade para investir em pessoas com qualificação • Predisposição para evitar deter informações • Habilidade para tomar decisão sem medo • Habilidade para perceber quem é quem na instituição, na hora de formar a equipe • Habilidade para buscar informações sobre legislação e trâmites para despachar processos • Habilidade para deixar bem claro nas reuniões o que se quer • Habilidade para determinar o que deve ser feito • Habilidade para instrumentalizar, fornecendo subsídios, estrutura e ferramentas para que quem estiver na execução possa desempenhar o seu trabalho • Habilidade para identificar os pontos problemáticos com o apoio de ferramentas de controle e de avaliação • Habilidade para entender e assimilar a lei de criação dos institutos • Habilidade para identificar qual o perfil das pessoas para onde o Câmpus tem que ir • Habilidade para empregar bem o dinheiro público • Habilidade para saber onde se quer chegar

(continua)

Quadro 24 - Competências gerais para os cargos de direção

(continuação)

- Habilidade para tomar decisão
- Habilidade para realizar reunião
- Habilidade para argumentar
- Habilidade para buscar alternativas
- Habilidade para atualizar-se
- Habilidade para fazer projetos
- Habilidade para gerenciar
- Habilidade para entender a cultura
- Habilidade para delegar
- Habilidade para trabalhar por resultados com projetos e programas
- Habilidade para utilizar ferramentas que possam estabelecer início, meio e fim, aferindo, medição, resultado métrico mesmo, medida, de como se chegou, quanto chegou, em quanto tempo chegou e de quantas pessoas foram atingidas para poder avançar com parâmetros e padrões de verificação
- Habilidade para buscar fontes de recursos, pautadas em projetos, por meio de financiamentos nacionais e internacionais
- Habilidade para buscar capacitação
- Ser prático na execução das finanças
- Predisposição para ser ágil no gerenciamento financeiro
- Ser transparente na divulgação das suas ações
- Ter clareza no trabalho
- Predisposição para posicionar-se
- Predisposição para tomar decisão
- Ter transparência nos seus posicionamentos e opiniões
- Ter mente aberta
- Ter comprometimento com a questão de ensino
- Ter iniciativa
- Ter sensibilidade
- Ter atitude técnica e profissional
- Ter lisura e vontade
- Ser muito honesto
- Ter uma visão centrada no futuro
- Ter formação na área em que vai atuar
- Ter experiência administrativa
- Ter perfil de gestor
- Ter vontade de fazer as coisas corretas com base na gestão
- Predisposição para fazer o trabalho de forma correta
- Conhecer os problemas da instituição
- Conhecer as ferramentas de controle e de avaliação

(continua)

Quadro 24 - Competências gerais para os cargos de direção

(continuação)

COMPETÊNCIA LEGAL
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer a lei de criação dos Institutos • Conhecer de legislação • Conhecer legislação como a Lei 8666/93 que trata sobre licitações; a Lei 8112/90 que regulamenta o estatuto do servidor; a Lei 10.520/2002 que é a lei do pregão; Lei 4.320/1964 que é a lei que dita as regras para a contabilidade; da Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9394/96, enfim de uma série de normas, legislações. • Habilidade para identificar o que pode e o que não pode fazer • Conhecer a missão muito bem definida como um “porto seguro” para auxiliar nas discussões entre gestores • Conhecer o que é o Instituto e o objetivo para qual foi criado • Conhecer as competências do seu cargo
COMPETÊNCIA DE RELACIONAMENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer sobre relações interpessoais • Habilidade para lidar com as pessoas • Habilidade para ter muito contato com as pessoas • Habilidade para relacionar-se bem com as pessoas • Habilidade para buscar contato com outros Institutos Federais e Universidades para ver como estão procedendo em algumas situações e a possibilidade de resolver da mesma forma. • Habilidade para fazer aconselhamento e conversar buscando colaboração, cooperação e interdisciplinaridade • Habilidade para interagir com as pessoas • Ser ético • Ter o discurso muito afinado com a sua prática • Ser uma pessoa aberta
COMPETÊNCIA DE NEGOCIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para negociar
COMPETÊNCIA GEOPOLÍTICA
<ul style="list-style-type: none"> • Ter atitudes voltadas às necessidades da comunidade e não voltadas a si próprio ou de intermediários • Habilidade para trabalhar de forma cooperativa e interdisciplinar com um grupo de membros dessa comunidade escolar, local, com todas as forças governamentais, como Prefeitura, Estado e outras estruturas do Governo Federal • Conhecer a região de atuação do IFC • Habilidade para trabalhar na questão política do Câmpus e da Instituição

(continua)

Quadro 24 - Competências gerais para os cargos de direção

(continuação)

COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO

- Conhecer sobre comunicação e oratória
- Habilidade para comunicar-se permanentemente com os departamentos de ensino, de apoio pedagógico, de compras e administrativo
- Habilidade para estimular e manter reuniões semanais entre o diretor geral, diretor pedagógico e diretor administrativo
- Habilidade para ouvir bastante
- Predisposição para buscar o diálogo e a conversa
- Habilidade de comunica-se pontualmente, tanto da forma oral como escrita
- Habilidade para trabalhar em forma de rede de cooperação
- Habilidade de expressar-se
- Ser comunicativo
- Conhecer a comunicação entre os departamentos de ensino, de apoio pedagógico, de compras e de administração

COMPETÊNCIA EMOCIONAL

- Habilidade para lidar com as diversas situações
- Predisposição para saber que existe o “ônus” e o “bônus” em cargo de gestor
- Habilidade para dizer não e dizer sim quando necessário
- Ter firmeza e ter pulso
- Ter coragem
- Ter a vontade de querer fazer
- Ter “jogo de cintura”
- Predisposição a aceitar críticas

COMPETÊNCIA GLOBAL

- Habilidade para entender o contexto em que está colocado, o contexto mundial e contexto regional
- Habilidade para inteirar-se cada um do assunto do outro para ter uma visão geral do todo
- Conhecer a realidade de cada Câmpus especificamente e do conjunto do instituto
- Habilidade para perceber o que está ocorrendo ao seu redor

(continua)

Quadro 24 - Competências gerais para os cargos de direção

(conclusão)

COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer sobre trabalho em equipe • Habilidade para trabalhar em grupo • Habilidade para aglutinar forças de trabalho • Habilidade para formar uma equipe • Habilidade para contar com as pessoas, para que cada uma, dentro de suas atribuições, trabalhe de uma forma prazerosa, com harmonia, vontade e com os mesmos objetivos. • Habilidade para passar à equipe um sentimento de cooperação • Habilidade para dar liberdade e autonomia para a equipe com quem trabalha • Habilidade para consultar os seus pares • Habilidade para aproveitar o que as pessoas têm de melhor, o que têm de competência, juntando forças e avançando • Ser democrático • Ter sensibilidade de perceber o grupo • Servir de exemplo e modelo • Ser um líder na maneira de formar uma equipe • Ter confiança nas pessoas • Predisposição à cooperação

Fonte: Dados primários (2013)

Com relação a esses indicativos de competências no quadro 24 - Competências gerais para os cargos de direção, destacam-se algumas falas dos entrevistados do grupo 1 que apontam alguns CHA no contexto do IFC - Câmpus Camboriú, sinalizando oportunidades de desenvolvimento de competências.

Sendo assim, dada a expansão da rede profissional de educação básica, técnica e tecnológica com a dimensão da lei de criação dos IF (BRASIL, 2008a), uma das demandas mais urgentes que a Instituição enfrenta é a construção e as reformas nos câmpus.

Observa-se que o entrevistado 1 ressalta a necessidade de CHA para atender um quesito importante na área de infraestrutura física que é a construção nos câmpus do IFC. Portanto, mostra a importância de contribuir de forma ágil e com praticidade no gerenciamento quando reforça que:

[...] nós estamos no processo de construção, construção inclusive física, [...] essa ampliação da rede federal, ela [...] passa a requerer um conhecimento, uma habilidade do gestor que é a coisa prática [...] da execução financeira [...] essa

execução financeira ela requer conhecimento de [...] pregão eletrônico, conhecimento de licitação. [...] E muitas vezes a falta desse conhecimento pode deixar o processo mais longo e demorado (então é) sem sombra de dúvida um conhecimento técnico sobre gerenciamento financeiro [...] (ENTREVISTADO 1).

Embora tenha sido indicado que este processo de construção nos câmpus do IFC deve ser rápido, este entrevistado 1 ressalta que a situação:

[...] é emergencial [...], e é lógico que isso um dia vai ter fim, porque nós vamos implantar ou pelo menos vai se reduzir em considerável expoente. Agora, depois disso, aí sim a gente pretende de uma certa forma entender a necessidade dos gestores na questão da necessidade do desenvolvimento da questão humana [...] da formação humana [...] (ENTREVISTADO 1).

Logo, observa-se que o desenvolvimento dos gestores voltado para a formação humana é indicado para um momento posterior. Na sua fala, verifica-se ainda a necessidade da competência de comunicação e de entendimento claro da missão institucional quando diz que:

Uma habilidade e um conhecimento necessário [...] em função dos novos cursos, novas vagas, [...], o que falta e o que é necessário é a comunicação permanente entre esses departamentos - departamento de ensino, departamento de apoio pedagógico, departamento de compras, departamento administração - [...], então quando você tem a missão da instituição muito bem definida, a missão é o porto seguro para discutir toda [...] essa ligação, mas como o processo ainda é novo e a gente tem que apagar fogo e fazer tudo meio às pressas [...] (ENTREVISTADO 1).

Já o entrevistado 2 valoriza um treinamento inicial para gestores com base no aprendizado em gestão, tendo em vista que não existe um deste ainda como pré-requisito para exercer um cargo de gestão no IFC. Desta forma, pondera que:

[...] cada gestor quando inicia um trabalho ele deveria, por mais que tenha experiência, ele

deveria passar por um certo treinamento, [...], bem inicial mesmo, [...], e esse treinamento envolveria mais questões de gestão, [...], de planejamento estratégico, [...] habilidade em lidar com as situações,[...], tem que ser uma pessoa [...] que saiba ouvir, [...], percepção do que está ocorrendo [...] ao seu redor [...].
 [...] trabalhar com maior transparência [...] divulgando suas ações, acho que isso também é fundamental, trabalhar com clareza [...] (ENTREVISTADO 2).

O entrevistado 17 também reforça a necessidade de preparar o gestor para assumir um cargo de direção, além de ter formação na área de gestão que irá atuar:

[...] para ser gestor público ele tem que ser uma pessoa preparada para isso, ele tem que ter conhecimento em linha geral em administração e na área de ensino.
 [...] de modo geral primeiramente tem que estar devidamente capacitado [...] tem que ver [...] se tem conhecimento técnico da área que ele vai atuar [...].
 Eu acho que tem que ter conhecimento, [...] um pré requisito mínimo [...] Formação na área que ele vai atuar [...].

O entrevistado 3 valoriza a qualificação profissional e reconhece que o gestor deve ampliar seus CHA. Entre esses, cita conhecimentos, habilidades e atitudes ligados à competência administrativa e acadêmica, de comunicação e emocional para os gestores nesses cargos:

Eu acredito muito é, na qualificação profissional, [...] a questão da administração, planejamento [...].
 [...] outra questão que falta muito é a questão do diálogo, a questão da conversa, da transparência de posições e opiniões [...].
 [...] tem que ser qualificado e saber tomar [...] decisão, [...], não adianta se esconder, por isso que é gestor, um gestor tem duas questões importantes, [...], o gestor tem o ônus, e o bônus, [...] (ENTREVISTADO 3).

A respeito de conhecimento, o entrevistado 4 também comenta que o gestor deve “[...] entender de gestão e de administração. [...] a

gente acaba trabalhando sem ter essa formação [...], mas enfim, eu acho que eles são importantes [...], entender [...] de gestão, de trabalho em equipe [...]”.

No conjunto dos CHA abordados pelos entrevistados 4,5,6,7, 16 e 17, esses englobam, principalmente, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes associados às competências legais, às administrativas e às acadêmicas. Mas, alguns também mencionam CHA associados às competências de relacionamento, de comunicação, global, de negociação, emocional, de liderança, geopolítica. Sendo assim, selecionam-se suas falas quando mencionam que o gestor:

[...] deve conhecer [...] toda a sua instituição, quem trabalha nela, [...] buscar [...] as informações, legislação, trâmites, caminhos, isso dentro dos processos.

[...] acho que essa sensibilidade de perceber quem é quem na instituição e conhecer muito bem para que ele possa formar a equipe.

[...] tem que conhecer de legislação [...] ele tem que ter iniciativa [...] (ENTREVISTADO 4).

[...] ferramentas de [...] controle e de avaliação para identificar realmente os pontos problemas [...] ou seja, a partir daí vai se ter a condição de saber o que fazer, quando fazer [...] (ENTREVISTADO 5).

[...] tem que conhecer o que é o Instituto, para quê ele foi criado [...] qual foi o objetivo que ele foi criado [...]. [conhecer] os nossos regimentos.

[...] ele tem que ter uma noção da parte administrativa, da gestão administrativa, financeira, [...] de gestão de pessoas e também pedagógica, [...] uma noção do que é a gestão dentro de um Câmpus [...].

[...] ter um conhecimento de gestão bem ampla, [...] ter conhecimento na área administrativa, na área financeira, [...] na área do ensino e na área também de gestão de pessoas porque ele tem que ir, ir moldando a Instituição [...].

[...] ter uma visão de um todo. [...] ele tem que ter esse perfil de ser um líder, ele tem que aglutinar forças de trabalho, [...] quando eu falo que a pessoa tem que ter uma noção básica da parte administrativa, do ensino, não que ele tenha que

saber tudo, não é isso, mas ele tem que ser um líder na forma de formar uma equipe [...].
[...] habilidade de formar equipe, de [...] se relacionar bem com as pessoas [...] ser uma pessoa aberta, uma pessoa [...] comunicativa [...].
[...] tem que ser muito honesto, honestidade está acima de tudo [...] ele tem que ter uma visão de saber empregar bem o dinheiro, [...] ele tem que [...] tomar algumas decisões, ele tem que ter uma visão muito centrada no futuro, saber onde ele quer chegar, ele tem que ser [...] íntegro, [...] , o gestor [...] tem que ter uma posição, tem que ter [...] uma tomada de decisão [...]. Por isso que eu digo que ele tem saber muito aonde ele quer chegar [...].

Tem que ter firmeza (ENTREVISTADO 6).

[...] deveria conhecer a realidade de cada Câmpus especificamente, mas do conjunto do Instituto, [...], conhecer a legislação [...].

[...] outra coisa era querer fazer.

[...] ter uma habilidade para negociações, eu acho que é muito importante saber conversar, saber argumentar, buscar alternativas, o querer fazer é muito da atitude mesmo.

Iniciativa e coragem é uma coisa que às vezes falta, muitas vezes em função da própria legislação [...] muitas vezes falta coragem para arriscar digamos assim [...] (ENTREVISTADO 7).

[...] partiria com essa lógica de cooperação e interdisciplinaridade nas ações, então é claro que um processo de construção coletiva ele é mais trabalhoso, mais penoso, mas ele fortalece a gestão, ele compromete as pessoas e as torna corresponsáveis pelos resultados, então facilita depois no médio e longo prazo a realização, a concretização dessas mudanças.

[...] então precisamos aprender a fazer projetos, e projetos nada mais é do que planejamento, início, meio e fim, [...] eu trabalharia dentro dessa ótica e acho que um bom gestor deve ter essa competência.

Essa questão de saber trabalhar com pessoas é imprescindível [...] capacitar os gestores [...] para ocupação de cargos [...] então penso que gestores teriam que também de alguma forma de querer e demonstrar algum conhecimento, algum saber gerenciar.

[...] conhecer um pouco também, antropologia, sociologia, de filosofia, de [...] humanidade [...]. [...] mas a habilidade [que] me parece mais importante de um gestor é essa habilidade de lidar com pessoas [...]

[...] trabalhar [...] em rede de cooperação, é preciso aproveitar o que as pessoas têm de melhor, o que elas têm de competência, juntar forças e aí avançar (ENTREVISTADO 16).

Nesta última fala, o entrevistado 16 ainda valoriza o trabalho cooperativo e interdisciplinar, de forma interna e externamente à Instituição quando diz que:

[...] a maior competência dele é essa, que ele possa trabalhar de forma então cooperativa, de forma interdisciplinar e cooperativa com um grupo de membros dessa comunidade escolar e com certeza [...], não só aqui dentro, mas a gente tem aí todo um arranjo local, produtivo local, em todas as forças governamentais que são colocadas, prefeitura, Estado outras estruturas do governo federal [...] (ENTREVISTADO 16).

[...] tem que ter experiência administrativa, se não tiver [...] tem que buscar essa capacitação, a Instituição tem que incentivar o pessoal a fazer a capacitação [...].

O gestor hoje tem que saber de lei, a lei 8666/93 que trata sobre licitações [...], tem que saber a 8.112 que é a lei que regulamenta o estatuto do servidor, ele tem que saber da lei 10.520/2002 que é a lei do pregão, ele tem que saber da lei 4.320 que é a lei que dita as regras para a contabilidade, ele tem que saber da lei de diretrizes e bases da educação, enfim [...] uma série de normas, legislações que ele tem que ter conhecimento, ele tem que saber.

Ele tem que, na verdade o gestor tem que ter, tem que ser muito generalista, ele tem que ter

conhecimento de tudo, na área de informática, [...], tem que saber se expressar.

Comunicação, oratória, enfim, ele tem que [...] saber lidar, trabalhar em grupo [...].

No serviço público você só pode fazer aquilo que a lei permite [...] o gestor público tem que ter conhecimento da lei, do que está hoje aí vigente na área de compras, pessoal, na área de ensino, enfim, pedagógico.

[...] controles administrativos da instituição quem tem que desenvolver são os gestores (né) aí cabe ao sistema de controle interno, CGU [...] verificar se esses controles internos estão sendo eficientes, eficazes ou não, se estão de acordo com a legislação vigente isso é uma questão.

[...] importantíssimo para o gestor [que] tenha esses mecanismos de controle interno [...] normalizar procedimento, normatização, resolução, bem definido e bem claro [...] e de forma eficiente pra que ele não tenha problema depois com esses órgãos de controle [...] fazer com que a gestão dele realmente seja uma gestão eficiente e eficaz que não tenha problema futuro. [...] ter jogo de cintura e quando é confrontado, quando é colocado a prova [...], o gestor tem que interagir com as pessoas, tem que confiar nas pessoas e para o sucesso de uma gestão, de um diretor que está na frente lá, ele tem que formar uma equipe muito boa, tem que ter uma equipe de trabalho que realmente, que dê conta do recado por que o diretor [...] trabalha mais a questão política do Câmpus [...].

É diretor trabalha a questão política da instituição, obviamente não no patamar que trabalha o reitor [...]

Primeiramente [...] para ser gestor ele tem que ter perfil de gestor. [...] que saiba trabalhar em grupo [...] e que realmente queira fazer a coisa correta, com base na gestão [...]. Outra coisa que depende do gestor tem que [...] ter jogo de cintura [...]. (ENTREVISTADO 17).

O entrevistado 16 traz o modelo de administração pública - a nova gestão pública como exemplo para reforçar a necessidade de trabalhar por resultados. Menciona que:

[...] o gestor hoje, na nova gestão pública teria que trabalhar ainda, mesmo com todas as críticas que se possa fazer [...] a visão de mercado, mas ele precisa trabalhar por resultados, então minha ideia, como gestora, seria trabalhar com projetos, por resultado, projeto, programa, algumas ferramentas que se possa estabelecer início, meio e fim e que se possa fazer aferição, medição, resultado métrico mesmo, medida, de como a gente chegou, quanto chegou, em quanto tempo chegou, quantas pessoas foram atingidas, [...] [para] gente poder avançar, se não a gente vai fazendo as ações sem ter nenhum parâmetro, padrão [...] de verificação, a gente não sabe se avançou, quanto avançou, se avançou muito, se avançou pouco [...] (ENTREVISTADO 16).

Este entrevistado 16 sinaliza que, atualmente, o gestor deve trabalhar com foco na concepção do modelo teórico de administração pública - a nova gestão pública ou a nova administração pública, mesmo assumindo que existem controvérsias em função das críticas centradas na visão de mercado.

Estas controvérsias podem ser associadas ao que Junquilha (2010) alerta sobre o perfil de administrador burocrático, que ancorado na Nova Administração Pública, passa para o perfil de novo gerente voltado à racionalidade, à competição e ao sucesso obstinado por desempenhos eficazes e a busca da produtividade e resultados maximizadores, sempre prestando atenção ao mercado.

Assim, a preocupação está em tratar a gestão de serviços públicos com a mesma lógica da gestão empresarial (JUNQUILHO, 2010).

Nesta perspectiva, o modelo teórico - o novo serviço público - busca trazer uma nova direção e, na concepção de Denhardt e Denhart (2003, tradução nossa) para este modelo teórico de administração pública, procura valorizar ideias referentes à cidadania e à sociedade, sendo algumas de suas lições exemplificadas: Servir cidadãos, não clientes; Perseguir o interesse público; Valorizar mais a cidadania do que empreendedorismo; e Valorizar pessoas, não só produtividade.

Desta forma, ter este modelo teórico de administração pública como parâmetro, acredita-se que abre espaços para que um gestor possa reforçar o foco nas questões de cidadania e da sociedade. Outro aspecto, que pode contribuir, nesta direção também, é conceber os IF como instituição social ao invés de organização social, considerando mais uma

vez a amplitude do conceito de Instituição demonstrado por Chauí (2003).

A importância de entender os IF como instituição social pode ser respaldada quando se afirma que:

[...] a educação profissional e tecnológica no Brasil ganha o reconhecimento de que dentro dela se estabelecia uma correlação de força entre setores que sempre a tomaram como um braço a favor da acumulação capitalista e um movimento interno que vislumbra no trabalho educativo importante instrumento de política social, assumida como aquela voltada para a criação de oportunidades, para a redistribuição dos benefícios sociais, visando à diminuição das desigualdades (BRASIL, 2008b, p. 23).

Logo, uma configuração dos IF onde o uso de competências por parte dos gestores esteja pautado nesta concepção de uma instituição social e no modelo teórico de administração pública - o novo serviço público -, acredita-se que seja indicado quando se pretende valorizar essa redistribuição dos benefícios sociais com abertura de oportunidades e redução das desigualdades.

Retomando aos indicativos de competências no quadro 24 - Competências gerais para os cargos de direção, destaca-se que, no conjunto, os entrevistados do grupo 1 apontaram um número maior de CHA direcionados às competências de gestão acadêmica e administrativa.

Salienta-se que este indicativo de competência e os demais retratam a visão de entrevistados que vivenciaram o período da primeira gestão após a criação do IFC.

Conforme as categorias principais de Maximiano (2010) para a abordagem de natureza gerencial, os CHA mencionados pelo grupo 1 de entrevistados também podem ser associados quanto à classificação de competências intelectuais, interpessoais, técnica e intrapessoal.

Desta forma, para cada tipo destas classificações, a título de exemplo com algumas das falas do grupo 1 de entrevistados, citam-se:

- a) a habilidade para entender o contexto em que está colocado, o contexto mundial e contexto regional (habilidade associada a competência intelectual);
- b) habilidade de lidar com pessoas (habilidade associada as competências interpessoais);

- c) conhecer a legislação (conhecimento associado a competência técnica); e
- d) habilidade para buscar o aprimoramento mesmo que tenha experiência (habilidade associada a competência intrapessoal).

Em uma segunda etapa, com foco nos 4 (quatro) cargos de direção da primeira e segunda linha da estrutura hierárquica do IFC - Câmpus Camboriú, analisou-se o material coletado de forma a identificar: os CHA necessários às competências requeridas para o exercício de cada um dos cargos de direção no IFC - Câmpus Camboriú, de forma específica, na percepção individualizada dos gestores pertencentes ao **grupo 2** de entrevistados.

Entrevistados esses que exerciam na época da entrevista esses cargos durante este estudo:

- Diretor Geral;
- Diretor do Departamento de Ensino;
- Diretor do Departamento de Administração e Planejamento, e
- Diretor do Departamento de Produção e Infraestrutura.

Sendo assim, as análises foram transcritas e sintetizadas para cada um dos 4 (quatro) cargos, de acordo com os quadros 25, 26, 27 e 28 a seguir:

Quadro 25 - Competências requeridas para o exercício do Cargo de Diretor Geral (de forma específica, na visão de um entrevistado do grupo 2)

CARGO DE DIRETOR GERAL	
CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES (CHA) necessários às competências requeridas para o exercício do cargo de direção no IFC - Câmpus Camboriú (Diretor Geral), na visão do gestor do Grupo 2 que ocupou este cargo no período deste estudo	
N.	CONHECIMENTOS
8	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer a instituição que está gerenciando • Conhecer de administração

(continua)

Quadro 25 - Competências requeridas para o exercício do Cargo de Diretor Geral (de forma específica, na visão de um entrevistado do grupo 2)

(conclusão)

N.	HABILIDADES
8	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para saber para onde quer conduzir a instituição • Habilidade para cerca-se de pessoas competentes e de confiança • Habilidade para determinar o foco deixando a equipe mostrar qual o caminho seguir • Habilidade para saber buscar recursos • Habilidade para trabalhar com base na economia e na priorização das atividades • Habilidade para conduzir uma equipe, que faça as coisas acontecer quando o gestor está presente e também quando não está.
N.	ATITUDES
8	<ul style="list-style-type: none"> • Ter confiança e respeito com a equipe • Ter jogo de cintura para resolver as suas competências • Ter objetivo • Ter muita visão administrativa • Ter visão de economia • Predisposição para reiniciar caso não acerte • Predisposição para valorizar as pessoas

Fonte: Dados primários (2013)

Nota: N. refere-se ao número do entrevistado.

Segundo as falas do entrevistado 8, um gestor neste cargo de direção em nível estratégico - Diretor Geral, deve:

[...] conhecer a instituição que está gerenciando [...] tem que ter objetivo, tem que ter visão e tem que saber [para] aonde que [...] quer conduzir a instituição.

[...] cercar-se de pessoas competentes, pessoas de confiança [...].

[...] ter uma visão administrativa muito grande, porque hoje o recurso público existe [...] e você precisa ir buscar e você precisa ter um conhecimento muito grande de administração [...].

[...] ter uma visão de economia muito grande [...] priorizar e você ir trabalhando por etapas [...].

[...] confiar na tua equipe e [...] demonstrar confiança [...] respeitar as pessoas a tua volta [...] demonstrar a elas que você confia [...].

[...] você tem que ter um jogo de cintura para resolver essas competências.

[...] valorização das pessoas que estão com você, respeito a essas pessoas [...].

[...] o bom gestor é aquele que as coisas andam com você e sem a sua presença [...].

Nota-se que, nas falas do entrevistado 8, foram mencionadas CHA relacionados às competências de relacionamento, de liderança, emocional, administrativa e acadêmicas.

Quadro 26 - Competências requeridas para o exercício do Cargo de Diretor de Ensino (de forma específica, na visão de um entrevistado do grupo 2)

CARGO DE DIRETOR DE ENSINO	
CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES (CHA) necessários às competências requeridas para o exercício do cargo de direção no IFC - Câmpus Camboriú (Diretor de Ensino), na visão do gestor do Grupo 2 que ocupou este cargo no período deste estudo	
N.	CONHECIMENTOS
9	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer as atribuições dos setores que estão sob sua responsabilidade • Conhecer sobre as legislações, regulamentações e trâmites legais pertinentes a diretoria de ensino • Conhecer as atribuições das pessoas que estão sob sua responsabilidade • Conhecer sobre marketing institucional • Conhecer sobre liderança • Conhecer as demandas locais e regionais para o ensino • Conhecer sobre chamada pública, audiência pública
N.	HABILIDADES
9	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para relacionar-se bem com as pessoas • Habilidade para saber dosar paulatinamente o que tem para se trabalhar em nível de orçamento • Habilidade para distinguir qual o melhor trâmite administrativo a ser utilizado para resolver um problema na área acadêmica. • Habilidade para conversar primeiro com as chefias antes de tomar a decisão de ir para as instâncias superiores para resolver algum problema. • Habilidade para conversar com os professores • Habilidade para representar o Câmpus nos eventos na comunidade

(continua)

Quadro 26 - Competências requeridas para o exercício do Cargo de Diretor de Ensino (de forma específica, na visão de um entrevistado do grupo 2)
(conclusão)

N.	ATTITUDE
9	<ul style="list-style-type: none"> • Ter humildade de saber quando está errado • Predisposição para assumir quando está errado • Predisposição para ouvir sugestão de colaboradores • Predisposição para conversar com as pessoas • Predisposição para conversar de igual para igual • Predisposição de acatar sugestão • Predisposição de saber que, às vezes se aprende errando • Predisposição para deixar as atividades em ordem • Predisposição para demonstrar que cada um pode fazer da sua forma, da sua maneira • Predisposição para antecipar o que pode fazer hoje e não deixar para fazer amanhã • Predisposição para atender a todos e aos cursos de forma igual • Ter disciplina • Ter simpatia e carisma • Ter um bom relacionamento • Predisposição a deixar o trabalho em ordem • Ter visão dos cursos e de expansão • Ter domínio de liderança • Predisposição para tomar decisão • Predisposição para negociar

Fonte: Dados primários (2013)

Nota: N. refere-se ao número do entrevistado.

Para o entrevistado 9, um gestor no cargo de direção em nível intermediário - Diretor do Departamento de Ensino deve:

[...] ter humildade de conversar com as pessoas
[...] humildade de saber quando está errado, assumir o erro [...] saber acatar, assim, ouvir [...] sugestões [...].

[...] eu tenho que saber quais são as atribuições dele [colaborador], o que [...] ele [...] [está] fazendo, o que corresponde a ele para que eu possa estar perguntando [...] [o que está] [...] faltando, tem que ter domínio de área [...], mas eu tenho que saber [...] como é que funciona a área [...] como é que é feito [...] eu não preciso saber detalhe por detalhe, mas eu tenho que ter noção [...]. [...] conversar [...] de igual para igual [...]. [...] focar [...] os cursos [...], aprendi [...] ao longo

do tempo a fazer isso, a disciplinar-me quanto a isso [...].

[...] eu atendo todos igual, paridade porque os cursos são iguais [...] tem momentos que tenho que aplicar mais em um [...], no outro momento aplico mais nos outros [...].

Estar por dentro das legislações [...] dos trâmites legais [...].

[...] saber de todas as regulamentações [...].

[...] conversar com professor [...].

[...] para a questão de cargo [...] eu entendo que o verdadeiro líder [...] ele conquista, não por força, mas pela simpatia, pelo carisma, pela forma que conduz, pela forma que trabalha [...].

Ter [...] um bom relacionamento [...].

[...] às vezes a gente aprende errando também [...].

[...] os diretores tem que estar envolvidos em [...] eventos que existem na comunidade, [...], o Câmpus tem que estar lá representado [...].

[...] precisa ter [...] liderança, ele precisa ter é visão, visão de expansão, visão de marketing institucional, ele precisa ter visão de cursos, fomentar isso [...].

Para o cargo de Diretor do Departamento de Ensino, foram ressaltados CHA pelo entrevistado 9 voltados às competências legais, de relacionamento, de liderança, de comunicação, emocional, de gestão acadêmica e administrativa, e de negociação.

Quadro 27 - Competências requeridas para o exercício do Cargo de Diretor de Administração e Planejamento (de forma específica, na visão de um entrevistado do grupo 2)

DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO	
CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES (CHA) necessários às competências requeridas para o exercício de cargos de direção no IFC - Câmpus Camboriú (DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO), na visão do gestor do Grupo 2 que ocupou este cargo no período deste estudo.	
N.	CONHECIMENTOS
11	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer de gestão • Conhecer o Câmpus • Conhecer as pessoas • Conhecer os processos • Conhecer de planejamento • Conhecer de legislação • Conhecer sobre os sistemas informatizados do governo federal na área de gestão de pessoas, de material, de patrimônio, de compras, de cadastro de fornecedores, de orçamento e finanças e de contabilidade
N.	HABILIDADE
11	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para traçar objetivos e planos bem delineados • Habilidade para entender o que a lei permite e o que não permite
N.	ATITUDE
11	<ul style="list-style-type: none"> • Ter determinação • Ter boa vontade • Ter a visão do todo • Ter paciência • Ter visão mais coerente com os objetivos

Fonte: Dados primários (2013)

Nota: N. refere-se ao número do entrevistado.

Conforme o entrevistado 11, um gestor no cargo de direção em nível intermediário - Diretor do Departamento de Administração e Planejamento deve:

Primeiro [...] tem que saber o que é a gestão, o que é realmente a gestão [...].

[...] a segunda visão [...] é você ter que saber o que é o Câmpus [...] você também tem que conhecer as pessoas [...], conhecer os processos, traçar objetivos e planos bem delineados [...] [para] que você não acabe atendendo aos anseios pessoais, e veja ao todo [...]. Eu acho que a visão de um todo é imprescindível [...].

[...] ter um entendimento do que a lei permite e do que não permite, do que pode e o que não pode, como é que pode e como é que não pode [...].

[...] tem que conhecer os sistemas que o governo nos cobra hoje [...], tem o SIAPENET, tem o SIAFI, [...] tem o ComprasNet [...]. São tantos [...].

Eu diria que tem que ter determinação, boa vontade [...] Eu acho que [...] tem que [...] ter é a paciência.

A respeito das falas do entrevistado 11, foram abordados CHA ligados às competências legais, emocionais, gestão administrativa e acadêmica, e global.

Quadro 28 - Competências requeridas para o exercício do Cargo de Diretor de Infraestrutura e Produção (de forma específica, na visão de um gestor do grupo 2)

DIRETOR DE INFRAESTRUTURA E PRODUÇÃO	
CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES (CHA) necessários às competências requeridas para o exercício do cargo de direção no IFC - Câmpus Camboriú (DIRETOR DE INFRAESTRUTURA E PRODUÇÃO), na visão do gestor do Grupo 2 que ocupou este cargo no período deste estudo	
N.	CONHECIMENTOS
15	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer a Instituição • Conhecer o Câmpus que trabalha • Conhecer sobre o que o Câmpus precisa • Conhecer da parte de infraestrutura física e de produção do Câmpus • Conhecer sobre produção para área de zootecnia e fitotecnia • Conhecer os profissionais que dão suporte às áreas de manutenção, reforma e construção. • Conhecimento da parte estrutural como instalações e equipamentos dos setores do Câmpus • Conhecer de plantas e animais, em função das atividades de agropecuária • Conhecer o fluxo de trabalho dos setores sob sua responsabilidade
N.	HABILIDADES
15	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para relacionar-se bem com as pessoas • Habilidade para criar um fluxo de trabalho tendo pessoas que trabalhem se interessando pelo setor • Habilidade para contar com profissionais que dão suporte às áreas de manutenção, reforma e construção.
N.	ATITUDES
15	<ul style="list-style-type: none"> • Ter iniciativa de querer fazer • Ter um bom relacionamento com as pessoas

Fonte: Dados primários (2013)

Nota: N. refere-se ao número do entrevistado

Na visão do entrevistado 15, um gestor no cargo de direção em nível intermediário - Diretor do Departamento de Infraestrutura e Produção deve:

[...] ter conhecimentos [...] primeiro do próprio instituto, [...] do Câmpus, [...] do que o Câmpus precisa [...] ter um bom relacionamento com as pessoas [...] ter conhecimento necessário para poder executar essa parte de infraestrutura e a parte de produção [...].

[...] ter conhecimento suficiente para chegar nas pessoas [...], digo, o trabalho de um profissional, um engenheiro, um arquiteto [...] alguém ligado a parte [...] elétrica, enfim, a parte de construção de um modo geral [...].

Já começa na parte estrutural [...], o que é que precisa para você movimentar, por exemplo, tocar uma [...] bovinocultura de leite [...] o que [...] é necessário? [Conhecer] a parte de [...] instalações, a parte de [...] animais, o [...] trabalho do dia a dia [...] fluxo de trabalho e ter pessoas que realmente trabalhem lá e se interessem pelo setor e aí [...]. Que qualquer setor [...] tem sempre isso aí, a parte de instalações, depois a de equipamentos [...], os animais ou as plantas e o fluxo de trabalho que tem que ter pessoas [...].

[...] ter esse conhecimento mínimo [...] do que precisa para manter [...] o equipamento, pode precisar de se ampliar, de se reformar, de manter a coisa de tal forma que dê para produzir [...] dentro de uma técnica mínima necessária.

[...] a parte de fitotecnia, desde a produção de mudas até a produção de arroz, aqui, que no caso sempre foi a nossa maior cultura [...]. Tem que ter esse [...] conhecimento, isso aí faz parte, além do pessoal que é importante, tem [...] a parte de instalação, de equipamentos, a planta [...], o animal [...], fluxo de trabalho [...].

O entrevistado 15 cita os CHA para o cargo de Diretor do Departamento de Infraestrutura e Produção ligados às competências de relacionamento, gestão administrativa e acadêmica.

Após a análise das entrevistas com os entrevistados 8, 9, 11 e 15 (gestores de primeiro e segundo nível hierárquico da estrutura organizacional), optou-se por realizar um questionário com esses

gestores, uma vez que não havia dados suficientes para alcançar o segundo objetivo da pesquisa. Na próxima subseção 4.5.2 - Competências requeridas para os cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú a partir do questionário, levantamento documental e bibliográfico, é demonstrada.

4.5.2 Competências requeridas para os cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú a partir do questionário, levantamento documental e bibliográfico

Nesta etapa, formou-se uma lista com os CHA pautada na entrevista realizada no mês de julho e agosto de 2012 com esses gestores, nas bases teórico-empíricas para esta dissertação de Mestrado, nos documentos institucionais de dois IF (IFC e IFSC), e nas entrevistas com gestores máximos do IFC e especialistas em gestão pública do IFC-Câmpus Camboriú.

Com este questionário, validaram-se os CHA com grau 4 (muito importante) e 5 (extremamente importante) para o exercício dos 4 (quatro) cargos de direção de primeiro e segundo nível hierárquico do IFC - Câmpus Camboriú, na visão de cada gestor que exerceu estes cargos e que também participou das entrevistas.

Os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) com grau de 4 (quatro) a 5 (cinco) foram aqueles que compuseram as listas com os indicativos de competências para o cargo em nível estratégico e para os cargos em nível intermediário.

Em seguida, buscou-se aglutinar os CHA por proximidades nessas listas, com base principalmente na classificação de competências utilizadas por Tosta (2011).

Sendo assim, foram identificadas os indicativos de competências de forma específica para os 4 (quatro) cargos selecionados, na visão dos gestores que exerceram esses cargos, conforme relacionados nos quadros 29, 30, 31, 32 e 33 a seguir:

1. Cargo de Nível Estratégico

Quadro 29 - Competências específicas para o cargo de nível estratégico: Diretor Geral

Conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) validados quanto ao grau de importância às competências requeridas para o exercício do cargo de Diretor Geral no IFC- <i>Câmpus</i> Camboriú, na visão de um entrevistado que já exerceu este cargo	
COMPETÊNCIA DE GESTÃO ACADÊMICA E ADMINISTRATIVA	
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os modelos teóricos de gestão pública • Conhecer a diferença entre uma Instituição Social e uma Organização Social • Conhecer de gestão estratégica e de gestão social • Conhecer a Instituição • Conhecer as demandas locais e regionais para o ensino, a pesquisa a extensão e a gestão no <i>câmpus</i> • Conhecer o que o <i>câmpus</i> vem realizando com relação ao ensino, pesquisa, extensão e gestão, tendo como referência a lei de criação dos IF • Conhecer a cultura institucional • Conhecer o plano estratégico da Instituição • Conhecer os planos, programas e projetos do <i>câmpus</i> • Conhecer de gestão • Conhecer de orçamento e finanças pública • Conhecer de prego eletrônico • Conhecer de licitação • Conhecer relatório de gestão pública • Conhecer sobre planejamento estratégico • Conhecer de administração 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para designar e exonerar dirigentes para o exercício das funções gratificadas (FG), no âmbito do <i>câmpus</i> • Habilidade para empregar bem o dinheiro público • Habilidade para analisar a situação do <i>câmpus</i>, de acordo com o resultado da avaliação institucional • Habilidade de análise e síntese • Habilidade para criar comissões de assessoramento e grupos de trabalho para auxiliá-lo no desempenho de suas funções • Habilidade de acompanhar a utilização dos recursos orçamentários do Câmpus • Habilidade de utilizar normas, métodos e estratégias de trabalho para aprimorar as atividades da direção geral do <i>câmpus</i> • Habilidade para prestar esclarecimentos aos órgãos de controle e dar parecer sobre processos administrativos, em questões pertinentes a sua gestão • Habilidade para zelar pelo cumprimento das leis e normas, das decisões legais superiores e pelo bom desempenho das atividades do <i>câmpus</i> • Habilidade para atuar na Instituição com base no modelo teórico de gestão pública (o novo serviço público), construído na ideia do interesse público • Habilidade para atuar no IFC, pautado na concepção dos IF como Instituição Social • Habilidade de saber para onde quer conduzir a instituição • Predisposição para o entusiasmo, a lealdade e boa vontade • Ter a vontade de querer fazer

(continua)

Quadro 29 - Competências específicas para o cargo de nível estratégico: Diretor Geral

(continuação)

COMPETÊNCIA DE GESTÃO ACADÊMICA E ADMINISTRATIVA	
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer sobre ética • Conhecer de planejamento e organização • Conhecer de gestão pedagógica • Conhecer de gestão de pessoas • Conhecer de informática • Conhecer de avaliação Institucional pública • Conhecer de gestão por competência • Conhecer de Marketing na administração pública • Conhecer de avaliação de desempenho • Conhecer de Responsabilidade Social • Conhecer sobre convênios, contratos, acordos e outros instrumentos jurídicos com entidades públicas e privadas • Conhecer sobre normas, métodos e estratégias de trabalho para aprimorar as atividades da Direção Geral do câmpus • Conhecer dos aspectos técnicos para gerenciar o processo de construção ou reforma do <i>câmpus</i> • Conhecer os mecanismos de controle da Instituição • Conhecer a avaliação institucional do IFC anualmente • Ter visão de economia • Ter objetivo • Ter muita visão administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer que outras atividades inerentes ao seu cargo de diretor geral podem ser atribuídas pelo reitor • Ter foco de administrador • Predisposição para fazer as coisas corretas • Habilidade para buscar recursos • Habilidade para trabalhar com base na economia e na priorização das atividades • Habilidade para estimular e promover o desenvolvimento dos servidores docentes, técnicos administrativos e gestores do <i>câmpus</i> • Ter zelo pela manutenção dos bens patrimoniais do Câmpus • Habilidade para entender a cultura Institucional • Habilidade para delegar • Habilidade para trabalhar por resultados com projetos e programa • Predisposição para posicionar-se • Predisposição para tomar decisão • Ter transparência nos seus posicionamentos e opiniões • Ter flexibilidade e facilidade para mudar de contexto • Ter mente aberta • Ter comprometimento • Ser democrático • Ter iniciativa • Habilidade para reafirmar valores de democracia, cidadania e interesse público • Predisposição para buscar e atender às necessidades da comunidade • Ter atitude técnica e profissional • Ter lisura • Ser honesto • Ter uma visão centrada no futuro • Ser transparente na divulgação das suas ações • Ter clareza no trabalho • Ter formação na área que vai atuar

(continua)

Quadro 29 - Competências específicas para o cargo de nível estratégico: Diretor Geral

(continuação)

COMPETÊNCIA DE GESTÃO ACADÊMICA E ADMINISTRATIVA	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade de organizar o planejamento anual do <i>câmpus</i> • Habilidade para acompanhar, supervisionar e avaliar a execução dos planos, programas e projetos do <i>câmpus</i> • Habilidade para utilizar ferramentas de controle • Habilidade para gerenciar o processo de construção ou reforma do <i>câmpus</i> • Habilidade para coordenar a política de comunicação social e informação da Instituição • Habilidade para fazer a gestão do Conselho do Câmpus, inclusive dar posse aos seus membros, fazer convocação e presidir as sessões com direito a voto de qualidade • Habilidade para fazer o planejamento, execução, coordenação e supervisão das políticas de ensino, pesquisa, extensão e administração do Câmpus articulada com as pró-Reitorias e diretorias sistêmicas • Habilidade para propor ao reitor a nomeação e exoneração dos dirigentes do <i>Câmpus</i> no caso de exercício em cargo de direção (CD) • Predisposição de dizer não ou dizer sim quando necessário 	<ul style="list-style-type: none"> • Predisposição para o perfil de gestor • Habilidade para gastar os recursos do orçamento previsto sem demora • Habilidade para buscar capacitação • Habilidade para identificar os pontos problemáticos com o apoio de ferramentas de controle e de avaliação • Ter visão estratégica • Habilidade para determinar o que deve ser feito • Predisposição de realizar reunião constantemente • Habilidade de saber argumentar • Habilidade para buscar alternativas • Habilidade para identificar o que pode e o que não pode fazer • Conhecer os sistemas informatizados do Governo Federal na área de gestão de pessoas, de material, de patrimônio, de compras, de cadastro de fornecedores, de orçamento e finanças e de contabilidade • Conhecer os sistemas informatizados do Governo Federal na área de ensino, pesquisa e extensão • Conhecer sobre tecnologia da informação utilizada na Instituição • Habilidade para apresentar à reitoria a proposta orçamentária com a discriminação da receita e despesas prevista para o <i>câmpus</i> • Predisposição ao aprimoramento mesmo que tenha experiência • Habilidade para apresentar anualmente um relatório de gestão consubstanciado das atividades do <i>câmpus</i> • Habilidade para representar legalmente o <i>câmpus</i> • Habilidade para submeter ao reitor proposta de convênios, contratos, acordos e ajustes cuja abrangência envolve o IFC • Predisposição para perseguir o interesse público • Conhecer de criatividade e inovação • Conhecer sobre gestão de conflitos

(continua)

Quadro 29 - Competências específicas para o cargo de nível estratégico: Diretor Geral

(continuação)

COMPETÊNCIA LEGAL	COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer o que compete ao exercício do cargo de Diretor Geral do IFC - <i>Câmpus</i> Camboriú • Conhecer políticas públicas • Conhecer as políticas públicas e planos para educação no Brasil • Conhecer a lei de criação dos IF • Conhecer a educação profissional técnica e tecnológica em todos os seus níveis e modalidades • Conhecer a missão, visão, valores, objetivos e finalidades da Instituição • Conhecer as políticas de ensino, pesquisa, extensão e administração da Instituição • Conhecer de legislação e normas na área administrativa referentes a recursos humanos, serviços gerais, material, patrimônio, compras, orçamento, finanças e contabilidade na área pública • Conhecer de legislações e normas pertinentes à área de ensino, pesquisa e extensão • Conhecer a política de comunicação social e informação da Instituição • Conhecer as disposições do Estatuto, do PPI, PDI, do Regimento Geral, do Conselho do Câmpus, dos regulamentos internos e decisões dos colegiados superiores e dos órgãos da administração superior do IFC • Conhecer o papel do Diretor Geral na gestão do Conselho do <i>Câmpus</i> - CONCÂMPUS • Conhecer os trâmites legais para nomeação e exoneração de dirigentes do <i>Câmpus</i> em cargos de direção (CD) e de função gratificada (FG) • Conhecer a missão muito bem definida como um “porto seguro” para auxiliar nas discussões entre gestores • Conhecer de direito administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer de trabalho em equipe • Conhecer de desenvolvimento de equipe • Conhecer de liderança • Ser um líder na maneira de formar uma equipe • Predisposição para valorizar as pessoas e não apenas a produtividade • Ter confiança e respeito com a equipe • Ter sensibilidade para escolher as pessoas e perceber o grupo • Predisposição para servir de exemplo e de modelo • Habilidade para formar uma equipe • Habilidade de criar ambiente de trabalho motivador • Habilidade para aglutinar forças de trabalho • Habilidade para despertar no servidor a vontade de fazer bem feito o seu trabalho • Habilidade para conduzir uma equipe que faça as coisas acontecer estando, ou não, o gestor presente • Habilidade para cerca-se de pessoas competentes e de confiança • Ter o discurso muito afinado com a sua prática • Habilidade de inspirar confiança e crença na Instituição • Habilidade para determinar o foco deixando a equipe mostrar qual o caminho seguir • Habilidade para trabalhar em grupo • Predisposição para passar à equipe um sentimento de cooperação • Predisposição para dar liberdade e autonomia à equipe com quem trabalha • Predisposição para usar da autoridade com responsabilidade e bom senso

(continua)

Quadro 29 - Competências específicas para o cargo de nível estratégico: Diretor Geral

(continuação)

COMPETÊNCIA EMOCIONAL	COMPETÊNCIA DE RELACIONAMENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Predisposição para reiniciar, caso não acerte • Ter jogo de cintura para resolver as suas competências • Ter firmeza e pulso • Ter coragem • Predisposição para aceitar riscos • Predisposição para aceitar críticas • Ter energia • Predisposição à tolerância ao estresse • Ter persistência e tenacidade • Predisposição para entender que existe o “ônus” e o “bônus” no exercício de um cargo de gestor • Habilidade para lidar com as diversas situações 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer sobre relações interpessoais • Habilidade para relacionar-se bem com as pessoas • Conhecer as pessoas da Instituição • Habilidade para estimular a realização de audiências públicas, reuniões, debates e encontros, de acordo com as demandas locais e regionais de ensino, pesquisa e extensão. • Habilidade para buscar contato com outros institutos federais e universidades para ver como estão procedendo em algumas situações e se pode resolver da mesma forma • Ser ético • Habilidade para consultar os seus pares
COMPETÊNCIA GEOPOLÍTICA	COMPETÊNCIA DE NEGOCIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer o local e região de atuação do IFC - Câmpus Camboriú • Conhecer os atores sociais que mantêm relações com o IFC - Câmpus Camboriú e suas expectativas • Habilidade para visualizar os impactos do IFC - Câmpus Camboriú na localidade e região de atuação • Habilidade para articular as demandas do IFC - Câmpus Camboriú com os diversos atores sociais envolvidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser articulador • Habilidade para negociar • Habilidade para articular a celebração de acordos, convênios, contratos e outros instrumentos jurídicos com entidades públicas e privadas, na esfera da competência do diretor geral do <i>câmpus</i>

(continua)

Quadro 29 - Competências específicas para o cargo de nível estratégico: Diretor Geral

(conclusão)

COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os princípios sobre o processo de comunicação e oratória com técnicas de expressão verbal • Ser comunicativo • Predisposição ao diálogo • Predisposição para ouvir bastante • Habilidade de divulgar internamente as informações relevantes para o funcionamento do <i>câmpus</i> • Habilidade de comunicar-se bem de forma escrita e oral • Habilidade para estimular e manter reuniões semanais entre o diretor geral e os demais diretores do <i>câmpus</i> • Habilidade para trabalhar em rede de cooperação

COMPETÊNCIA GLOBAL
<ul style="list-style-type: none"> • Ter a visão do todo • Habilidade para entender o contexto que envolve o Câmpus Camboriú • Habilidade para entender o contexto que envolve o IFC

Fonte: Dados primários (2013)

2. Cargos de Nível Intermediário

Quadro 30 - Competências específicas comuns para os cargos de nível intermediário: Diretores dos Departamentos de Ensino; de Infraestrutura e Produção; e, de Administração e Planejamento no IFC- Câmpus Camboriú

Conhecimentos, habilidades e atitudes validados quanto ao grau de importância	
COMPETÊNCIA DE GESTÃO ACADÊMICA E ADMINISTRATIVA	
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer de elaboração e execução do plano de trabalho para o seu departamento • Conhecer normas, métodos e estratégias de trabalho que visem o aprimoramento das atividades do seu departamento • Conhecer os modelos teóricos de gestão pública • Conhecer a diferença entre uma instituição social e uma organização social • Conhecer de gestão estratégica e de gestão social • Conhecer a Instituição 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para prestar esclarecimentos aos órgãos de controle interno e externo e dar parecer sobre processos administrativos, em questões pertinentes ao seu departamento • Habilidade para atuar na Instituição com base no modelo teórico de gestão pública (o novo serviço público), construído na ideia do interesse público • Habilidade para atuar no IFC, pautado na concepção dos IF como Instituição Social

(continua)

Quadro 30 - Competências específicas comuns para os cargos de nível intermediário: Diretores dos Departamentos de Ensino; de Infraestrutura e Produção; e, de Administração e Planejamento

(continuação)

COMPETÊNCIA DE GESTÃO ACADÊMICA E ADMINISTRATIVA	
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer a missão, visão, valores, objetivos e finalidades da Instituição • Conhecer o que o <i>câmpus</i> vem realizando com relação ao ensino, pesquisa, extensão e gestão, tendo como referência a lei de criação dos IF • Conhecer a cultura institucional • Conhecer o plano estratégico da Instituição • Conhecer os planos, programas e projetos do <i>câmpus</i> • Conhecer de gestão • Conhecer de orçamento e finanças pública • Conhecer de economia pública • Conhecer de pregão eletrônico • Conhecer de licitação • Conhecer relatório de gestão pública • Conhecer sobre planejamento estratégico • Conhecer de administração • Conhecer de planejamento e organização • Conhecer de gestão de pessoas • Conhecer de informática • Conhecer de avaliação Institucional pública • Conhecer de gestão por Competência • Conhecer de avaliação de desempenho • Conhecer de Marketing na administração pública • Conhecer de inovação técnica e tecnológica • Conhecer de Responsabilidade Social • Ter mente aberta • Ter iniciativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para apresentar anualmente um relatório de gestão das atividades do seu Departamento • Habilidade para analisar a situação do seu Departamento, de acordo com o resultado da avaliação Institucional • Habilidade de análise e síntese • Habilidade para entender a cultura Institucional • Habilidade para delegar • Habilidade para trabalhar por resultados com projetos e programa • Habilidade de utilizar normas, métodos e estratégias de trabalho para aprimorar as atividades do seu Departamento • Habilidade para utilizar ferramentas de controle • Habilidade para identificar os pontos problemáticos com o apoio de ferramentas de controle e de avaliação • Habilidade para determinar o que deve ser feito • Habilidade para observar e fazer cumprir as políticas institucionais junto às áreas vinculadas ao seu Departamento • Habilidade para garantir a autonomia administrativa de seu departamento, de acordo com as normas • Habilidade para buscar capacitação • Predisposição para deixar as atividades em ordem • Predisposição para antecipar o que pode fazer hoje e não deixar para fazer amanhã

(continua)

Quadro 30 - Competências específicas comuns para os cargos de nível intermediário: Diretores dos Departamentos de Ensino; de Infraestrutura e Produção; e, de Administração e Planejamento

(continuação)

<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os sistemas informatizados do governo federal na área de gestão de pessoas, de material, de patrimônio, de compras, de cadastro de fornecedores, de orçamento e finanças e de contabilidade e na área acadêmica • Conhecer sobre tecnologia da informação utilizada na Instituição • Conhecer os sistemas internos informatizados de gestão educacional, administrativos e acadêmicos • Conhecer a missão muito bem definida como um “porto seguro” para auxiliar nas discussões entre gestores • Conhecer as pessoas da Instituição • Conhecer os mecanismos de controle da Instituição • Conhecer a avaliação Institucional do IFC anualmente • Conhecer que outras atividades inerentes ao seu cargo de Diretor de Ensino podem ser atribuídas pelo Diretor Geral do câmpus • Habilidade para elaborar o planejamento anual das atividades inerentes ao seu departamento • Habilidade para propor normas, métodos e estratégias de trabalho que visem o aprimoramento das atividades do departamento • Habilidade para reafirmar valores de democracia, cidadania e interesse público • Habilidade para propor plano de capacitação para os servidores docentes, técnicos administrativos e gestores lotados no seu departamento • Habilidade para revisar, organizar, documentar e publicar os procedimentos relacionados ao seu departamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter zelo pela manutenção dos bens patrimoniais do Câmpus • Ter formação na área em que vai atuar • Ter visão estratégica • Predisposição para conversar de igual para igual • Predisposição para atender a todos e aos cursos de forma igual • Predisposição para posicionar-se • Predisposição para tomar decisão • Ter transparência nos seus posicionamentos e opiniões • Ter comprometimento • Ser democrático • Predisposição para buscar e atender às necessidades da comunidade • Ter atitude técnica e profissional • Ter lisura • Ser honesto • Ter uma visão centrada no futuro • Ser transparente na divulgação das suas ações • Ter clareza no trabalho • Predisposição para o perfil de gestor • Predisposição para fazer as coisas corretas • Predisposição ao aprimoramento mesmo que tenha experiência • Ter o uso da autoridade com responsabilidade e bom senso • Ter amplitude de interesses <ul style="list-style-type: none"> • Conhecer de planejamento, organização, direção e controle • Predisposição para perseguir o interesse público • Conhecer de criatividade e inovação • Conhecer sobre gestão de conflitos • Predisposição de dizer não ou dizer sim quando necessário
--	---

(continua)

Quadro 30 - Competências específicas comuns para os cargos de nível intermediário: Diretores dos Departamentos de Ensino; de Infraestrutura e Produção; e, de Administração e Planejamento

(continuação)

COMPETÊNCIA LEGAL	COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer o que compete ao exercício do seu cargo de direção • Conhecer as atribuições dos setores que estão sob sua responsabilidade • Conhecer das legislações, normas, regulamentações e trâmites legais pertinentes às área de ensino, pesquisa e extensão • Conhecer as políticas públicas • Conhecer as políticas públicas e planos para educação no Brasil • Conhecer a lei de criação dos IF • Conhecer a educação profissional técnica e tecnológica em todos os seus níveis e modalidades • Conhecer as políticas de ensino, pesquisa, extensão e administração da Instituição • Conhecer de Direito Administrativo • Conhecer o papel dos órgãos de controle interno e externo • Conhecer de legislação e as normas referentes a recursos humanos, serviços gerais, material, patrimônio, compras, orçamento, finanças e contabilidade na área pública • Conhecer as disposições do Estatuto, do PPI, PDI, do Regimento Geral, do Conselho do Câmpus, dos regulamentos internos e decisões dos colegiados superiores, dos órgãos da administração superior do IFC • Habilidade para identificar o que pode e o que não pode fazer 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer de trabalho em equipe • Conhecer de desenvolvimento de equipe • Conhecer de liderança • Habilidade para conduzir uma equipe que faça as coisas acontecerem estando, ou não, o gestor presente • Habilidade para trabalhar em grupo • Habilidade para aglutinar forças de trabalho • Habilidade para formar uma equipe • Habilidade para compartilhar os problemas e dar diretrizes de como resolvê-los • Habilidade para criar um ambiente de trabalho motivador • Habilidade para despertar no servidor a vontade de fazer bem feito o seu trabalho • Habilidade de inspirar confiança e crença na Instituição • Predisposição para dar liberdade e autonomia à equipe com quem trabalha • Predisposição para valorizar às pessoas e não apenas a produtividade • Ter confiança e respeito com a equipe • Ser um líder na maneira de formar uma equipe • Predisposição para servir de exemplo e de modelo • Ter sensibilidade para escolher as pessoas e perceber o grupo • Predisposição para passar à equipe um sentimento de cooperação • Predisposição para demonstrar que cada um pode fazer da sua forma, da sua maneira

(continua)

Quadro 30 - Competências específicas comuns para os cargos de nível intermediário: Diretores dos Departamentos de Ensino; de Infraestrutura e Produção; e, de Administração e Planejamento

(continuação)

COMPETÊNCIA EMOCIONAL	COMPETÊNCIA DE RELACIONAMENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para lidar com as diversas situações • Habilidade de inspirar confiança e crença na Instituição • Ter humildade de saber quando está errado • Predisposição para assumir quando está errado • Predisposição para saber acatar • Predisposição de acatar sugestão • Predisposição de saber que, às vezes, se aprende errando • Predisposição para reiniciar, caso não acerte • Predisposição para resolver as dificuldades e problemas de forma descontraída • Ter flexibilidade e facilidade para mudar de contexto • Ter firmeza e pulso • Ter coragem • Predisposição para aceitar críticas • Predisposição de realizar reunião constantemente • Predisposição para o entusiasmo, a lealdade e boa vontade • Predisposição à tolerância ao estresse • Ter persistência e tenacidade • Predisposição para entender que existe o “ônus” e o “bônus” no exercício de um cargo de gestor • Ter energia • Ser sensato • Ter a vontade de querer fazer • Predisposição para aceitar riscos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser ético • Conhecer sobre ética • Conhecer sobre relações interpessoais • Habilidade para relacionar-se bem com as pessoas • Habilidade para consultar os seus pares • Habilidade para buscar contato com outros institutos federais e universidades para ver como estão procedendo em algumas situações e se pode resolver da mesma forma • Ter o discurso muito afinado com a sua prática

(continua)

Quadro 30 - Competências específicas comuns para os cargos de nível intermediário: Diretores dos Departamentos de Ensino; de Infraestrutura e Produção; e, de Administração e Planejamento

(conclusão)

COMPETÊNCIA GEOPOLÍTICA	COMPETÊNCIA DE NEGOCIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer o local e região de atuação do IFC - Câmpus Camboriú • Conhecer os atores sociais que mantêm relações com o IFC - Câmpus Camboriú e suas expectativas • Habilidade para visualizar os impactos do IFC - Câmpus Camboriú na localidade e região de atuação • Habilidade para articular as demandas do IFC - Câmpus Camboriú com os diversos atores sociais envolvidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para promover a articulação de suas ações com a direção geral e demais direções e coordenações do Câmpus • Habilidade para negociar • Habilidade para saber argumentar • Habilidade para buscar alternativas • Ser articulador • Habilidade para trabalhar na questão política do câmpus
COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO	
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os princípios sobre o processo de comunicação e oratória com técnicas de expressão verbal • Conhecer formas de representar legalmente o <i>câmpus</i>, interna e externamente • Habilidade de comunicar-se bem de forma escrita e oral • Habilidade para divulgar internamente as informações relevantes para o funcionamento do seu departamento • Habilidade para trabalhar em rede de cooperação • Habilidade para estimular e manter reuniões semanais entre o diretor geral, coordenadores e demais diretores do Câmpus • Predisposição para ouvir sugestões de colaboradores • Predisposição para conversar com as pessoas • Predisposição ao diálogo • Ser comunicativo • Predisposição para ouvir bastante • Habilidade para ouvir as demandas dos atores sociais do IFC - Câmpus Camboriú 	
COMPETÊNCIA GLOBAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Ter a visão do todo • Habilidade para entender o contexto que envolve o Câmpus Camboriú • Habilidade para entender o contexto que envolve o IFC 	

Fonte: Dados primários (2013)

3. Cargos de Nível Intermediário com competências específicas

Quadro 31 - Competências específicas para o cargo de nível intermediário:

Diretor do Departamento de Ensino

Conhecimentos, habilidades e atitudes validados quanto ao grau de importância
COMPETÊNCIA DE GESTÃO ACADÊMICA E ADMINISTRATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os programas e projetos institucionais, visando à ampliação das vagas nos cursos, à permanência e êxito dos discentes e à melhoria da qualidade de ensino • Conhecer os planos de trabalho das coordenadorias e outros setores de vinculação direta ao seu departamento • Conhecer de indissociabilidade de ensino, pesquisa e extensão • Conhecer de organização, revisão, documentação e publicação dos procedimentos relacionados ao seu departamento • Conhecer o processo de ingresso de alunos (vestibular e exame classificatório) na Instituição. • Conhecer de elaboração e supervisão de projetos de criação e projetos pedagógicos dos cursos • Conhecer de planejamentos anual e plurianual • Conhecer de planos individuais de trabalho (PIT) dos docentes • Conhecer de elaboração e supervisão de calendário acadêmico • Conhecer de elaboração e supervisão dos relatórios finais de atividades de ensino, pesquisa e extensão • Conhecer os mecanismos de divulgação dos andamentos e dos resultados dos trabalhos de ensino, pesquisa e extensão • Conhecer as demandas locais e regionais para o ensino, a pesquisa e a extensão no Câmpus • Conhecer de gestão pedagógica • Conhecer sobre a expedição de diplomas, certificados e demais documentos acadêmicos relativos aos cursos ofertados no <i>câmpus</i> • Conhecer de práticas, métodos e estratégias de ensino. • Conhecer de tecnologias educacionais. • Conhecer o processo de registros escolares • Conhecer de orientação e assistência educacional • Conhecer o processo de acompanhamento e análise do desempenho de alunos quanto ao rendimento escolar • Habilidade para participar como membro do Conselho do câmpus - CONCÂMPUS, responsabilizando-se pela divulgação das decisões junto ao seu Departamento
COMPETÊNCIA LEGAL
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer o papel do Diretor de Ensino na gestão do Conselho do <i>Câmpus</i> - CONCÂMPUS • Conhecer a legislação e normas gerais para elaborar o calendário anual das atividades acadêmicas do <i>câmpus</i>

(continua)

Quadro 31 - Competências específicas para o cargo de nível intermediário:
Diretor do Departamento de Ensino

(conclusão)

COMPETÊNCIA DE RELACIONAMENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para estimular e realizar audiências públicas, reuniões, debates e encontros, de acordo com as demandas locais e regionais de ensino, pesquisa e extensão.

Fonte: Dados primários (2013)

Quadro 32 - Competências específicas para o cargo de nível intermediário:
Diretor do Departamento de Administração e Planejamento

Conhecimentos, habilidades e atitudes validados quanto ao grau de importância
COMPETÊNCIA DE GESTÃO ACADÊMICA E ADMINISTRATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer como se elabora e consolida uma proposta orçamentária anual do câmpus • Conhecer sobre planejamento anual e/ou plurianual do câmpus • Conhecer os procedimentos relacionados ao seu departamento • Conhecer os processos do Departamento de Planejamento e Administração • Conhecer as demandas de gestão no Câmpus • Conhecimento técnico sobre gerenciamento financeiro público • Conhecer dos aspectos técnicos para gerenciar o processo de construção ou reforma do Câmpus • Habilidade para estabelecer e supervisionar a implementação de políticas e diretrizes voltadas à economicidade, à gestão ambiental e à eficácia administrativa, no âmbito da direção Geral, departamentos, coordenações e setores • Habilidade para participar como membro do Conselho do Câmpus CONCÂMPUS, responsabilizando-se pela divulgação das decisões junto ao seu departamento • Habilidade para representar o Câmpus nos eventos e reuniões que tratam de administração e planejamento, por delegação do Diretor Geral ou no âmbito de sua competência • Habilidade para elaborar uma proposta orçamentária anual do Câmpus • Habilidade para criar mecanismos de controle do orçamento do Câmpus e informar periodicamente aos demais departamentos, coordenações e setores do Câmpus sobre o processo de execução deste orçamento no exercício • Habilidade para supervisionar a manutenção das instalações do Câmpus • Habilidade para supervisionar os trabalhos da Comissão Permanente de Licitações • Habilidade para supervisionar o uso e a conservação dos recursos alocados no Câmpus • Habilidade para acompanhar a execução das ações das áreas de orçamento e finanças, material, patrimônio, recursos humanos e informática • Habilidade para coordenar o processo de planejamento anual e/ou plurianual do Câmpus • Habilidade para traçar objetivos e planos bem delineados • Habilidade para fazer projetos • Habilidade para empregar bem o dinheiro público

(continua)

Quadro 32 - Competências específicas para o cargo de nível intermediário:
Diretor do Departamento de Administração e Planejamento

(conclusão)

COMPETÊNCIA DE GESTÃO ACADÊMICA E ADMINISTRATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para coordenar a elaboração e execução da proposta orçamentária com a discriminação da receita e despesas prevista para o Câmpus • Habilidade para promover o desenvolvimento dos servidores e gestores do Câmpus • Habilidade de acompanhar a utilização dos recursos orçamentários do Câmpus • Habilidade para atuar na execução financeira de maneira prática • Habilidade para gerenciar o processo de construção ou reforma do câmpus • Ter visão mais coerente com os objetivos • Ter responsabilidade de divulgar as decisões do conselho do câmpus ao seu departamento • Ter zelo pela adequação dos procedimentos administrativos às necessidades acadêmicas • Ter articulação de suas ações com as demais direções e coordenações • Ter responsabilidades de informar periodicamente às demais direções e coordenações sobre o processo de execução do orçamento em exercício • Ser prático na execução das finanças

COMPETÊNCIA LEGAL
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer o papel do Diretor de Administração e Planejamento na gestão do Conselho do Câmpus - CONCÂMPUS

Fonte: Dados primários

Quadro 33 - Competências específicas para o cargo de nível intermediário:
Diretor do Departamento de Infraestrutura e Produção

Conhecimentos, habilidades e atitudes validados quanto ao grau de importância
COMPETÊNCIA DE GESTÃO ACADÊMICA E ADMINISTRATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer a infraestrutura física do Câmpus e as suas condições • Conhecer as demandas do câmpus em nível de infraestrutura e produção • Conhecer de supervisão quanto à manutenção, reforma ou construção das unidades administrativas e de ensino • Conhecer os tipos de manutenção necessários às unidades administrativas e de ensino do Câmpus • Conhecer as necessidades de espaço físico do Câmpus • Conhecer de mobilidade e acessibilidade no Câmpus • Conhecer do sistema interno para solicitação de serviços de manutenção do Câmpus • Conhecer as unidades didáticas e de produção do câmpus como a fruticultura, bovinocultura de leite e de corte, avicultura, piscicultura, apicultura, abatedouro, indústrias rurais, cunicultura, oficinas rurais e mecanização agrícola, entre outras • Conhecer os laboratórios, salas de aula, auditórios, prédios administrativos, salas de professores, de técnicos administrativos e de gestores.

(continua)

Quadro 33 - Competências específicas para o cargo de nível intermediário:
Diretor do Departamento de Infraestrutura e Produção

(conclusão)

COMPETÊNCIA DE GESTÃO ACADÊMICA E ADMINISTRATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os profissionais que podem dar suporte técnico e administrativo ao seu departamento. • Conhecimento da parte estrutural como instalações e equipamentos dos setores do câmpus • Conhecer de plantas e animais em função das atividades de agropecuária do Câmpus • Conhecer planejamento, coordenação, supervisão e execução de atividades que garantem o funcionamento da estrutura física e da produção com articulação entre os demais departamentos, coordenações e setores • Conhecer as demandas de gestão no Câmpus • Conhecer dos aspectos técnicos para gerenciar o processo de construção ou reforma do Câmpus • Habilidade para planejar, coordenar e controlar o processo de conservação, manutenção e de ampliação do câmpus • Habilidade para coordenar as atividades das áreas vinculadas, de forma a garantir o funcionamento eficiente da produção e infraestrutura do Câmpus • Habilidade para analisar a situação do Departamento de Produção e Infraestrutura, de acordo com o resultado da avaliação Institucional • Habilidade de divulgar internamente as informações relevantes do Departamento de Produção e Infraestrutura para o funcionamento do Câmpus • Habilidade para gerenciar o processo de construção ou reforma do câmpus • Habilidade para criar um fluxo de trabalho tendo pessoas que trabalhem interessando-se pelo setor

Fonte: Dados primários (2013)

Conforme o que foi exposto nos quadros 23 a 33, foi possível responder a questão de pesquisa: Quais são as competências requeridas para gestores em cargos de direção no IFC - Câmpus Camboriú que poderão nortear as diretrizes de capacitação para o desenvolvimento de competências desses gestores?

Desta forma, os indicativos das competências requeridas para os cargos de gestores em cargos de direção no IFC - Câmpus Camboriú estão voltados para competências de gestão acadêmica e administrativa, legais, de relacionamento, de negociação, geopolítica, globais, de comunicação, emocionais e de liderança.

Vale salientar que o grupo 1 de entrevistados abordou esses indicativos de competências, de forma geral, e, o grupo 2, de forma específica. Além disso, no caso dos cargos de nível intermediário, foram divididas para fins de apresentação em competências específicas

comuns aos cargos de nível intermediário do 1º e 2º nível hierárquico da estrutura organizacional do IFC - Câmpus e competências específicas para esses últimos cargos individualmente. Na seção 4.6 - Diretrizes de capacitação para o desenvolvimento de competências de gestores em cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú, são sugeridas as diretrizes de capacitação para ocupantes ou futuros ocupantes desses cargos tendo como referência principal esses indicativos de competências identificados nas subseções 4.5.1 e 4.5.2. Esta primeira subseção refere-se às competências requeridas para os cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú a partir da análise das entrevistas com o grupo 1 de entrevistados. E a segunda subseção, às competências requeridas para os cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú a partir do questionário, levantamento documental e bibliográfico. A seguir, aborda-se a seção 4.6 – Diretrizes de Capacitação para o Desenvolvimento de Competências de Gestores em Cargos de Direção do IFC – Câmpus Camboriú.

4.6 DIRETRIZES DE CAPACITAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE GESTORES EM CARGOS DE DIREÇÃO DO IFC - CÂMPUS CAMBORIÚ

Analisou-se, inicialmente, o que o grupo 1 (um) de entrevistados elencou, no que tange a como devem ser desenvolvidas as competências de gestores em cargos de direção de forma geral no IFC - Câmpus Camboriú, e o que deve ser contemplado em um programa de desenvolvimento para gestores, nesses cargos. Nesta seção, procura-se esboçar trilhas que possam contribuir para a construção de um programa de desenvolvimento de gestores em cargos de direção, no contexto do IFC - Câmpus Camboriú.

Na primeira questão, foram destacadas pelo grupo 1 algumas formas de desenvolver as competências dos gestores: curso, diálogo, reuniões do colegiado de dirigentes, Escola Nacional de Administração Pública (entrevistado 1); treinamento inicial antes de assumir o cargo, atualização, cursos, treinamentos, troca de experiências, visitas de pessoas experientes para fazer consultoria, fórum de discussão (entrevistado 2); qualificação e capacitação (entrevistado 3); curso de capacitação, encontros, formação, contatos com outros gestores para que haja interação, socialização (entrevistado 4); sistemas de vídeo conferência, encontros presenciais e regionais, troca de experiências, cursos presenciais e não presenciais, formação continuada (entrevistado 5); capacitação (entrevistado 6); capacitação e desenvolvimento

(entrevistado 7); formação de gestor, através do fazer e da experiência; desenvolvimento de competências (entrevistado 16) e capacitação (entrevistado 17).

As formas de desenvolvimento de competências mais abordadas pelo grupo 1 (um) de entrevistados na questão 1 (um) foram a capacitação, cursos, formação e encontros.

Quanto à segunda questão, foram citados pelo grupo 1 (um): foco na área técnica, legislação, conceitos básicos de gestão e planejamento estratégico (entrevistado 2); trabalho em grupo e legislação (entrevistado 3); formação específica na área; formação específica na área de gestão, de administração (entrevistado 4); legislação e administração (entrevistado 5); área de administração e pedagógica (entrevistado 6); liderança, relacionamento interpessoal, negociação (entrevistado 7); estratégia, inteligência estratégica, rede de cooperação, gestão do conhecimento e ferramentas como *balanced scorecard*, *foresight*, mapeamento de competências, *benchmarking*, entre outras (entrevistado 16); questões ligadas às áreas administrativa e de legislação (entrevistado 17).

Observa-se que os elementos mais abordados pelo grupo 1, nesta questão, estão relacionados à gestão ou administração e à legislação.

Em seguida, analisou-se o que grupo 2 de entrevistados elencou, considerando apenas os entrevistados de primeiro e segundo nível hierárquico.

No que tange à primeira e à segunda questão, foram indicados respectivamente para os cargos:

- a) Diretor Geral - treinamento básico para aquele que está no cargo e para aqueles que almejam ocupar este cargo, bem como treinamento logo no início da gestão; conteúdo administrativo e relacionamento interpessoal;
- b) Diretor do Departamento de Ensino - cursos, eventos e palestras; liderança, marketing institucional, gestão, comunicação, objetivos e metas, visão de futuro para o Câmpus e para o IFC, fomento de cursos e relacionamento interpessoal;
- c) Diretor do Departamento de Administração e Planejamento - formação específica para o cargo, mestrado e doutorado, cursos da ENAP, Participação nos FORPLAN (Fórum de Planejamento e Administração do Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica); desenvolvimento pessoal e gestão;

- d) Diretor do Departamento de Infraestrutura e Produção - primeiro ter condições de trabalho e cursos; relacionamento interpessoal e noções administrativas de forma geral.

Em função das opções diversificadas que foram pontuadas pelos referidos grupos de entrevistados, nota-se que a **primeira trilha** pode ter um direcionamento voltado para o que Carvalho et al. (2009, p. 60) afirmam:

Muitas vezes, no campo da capacitação profissional, as organizações [ou instituições] optam por usar a expressão trilha de aprendizagem, criada por Le Boterf para refletir uma opção por uma formação, ao mesmo tempo, flexível e encadeada. A opção por uma trilha é, muitas vezes, a opção por uma área temática de aquisição de conhecimentos, que pode incluir educação formal (cursos, especializações...) ou informal (aprendizagem em serviço, leituras, seminários, viagens de estudo...), de acordo com a disponibilidade e interesses do profissional.

Nesta perspectiva, sugere-se um programa para gestores em cargos de direção no IFC - Câmpus Camboriú, que lhes proporcione uma certa liberdade para escolher o caminho que desejam percorrer no desenvolvimento e aprimoramento das suas competências, principalmente, devido ao pouco tempo disponível, que geralmente tem, no exercício de cargos desta natureza.

Vale destacar que o próprio Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006) prevê oportunidades de realizar tipos de qualificação por meio do que denomina de eventos de capacitação (cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional); estando incluso o mestrado, doutorado, pós-doutorado ou especialização (BRASIL, 2006).

Porém, o IFC - Câmpus Camboriú, se assim entender, e dentro das suas possibilidades, quando da definição do seu programa para o desenvolvimento de competências para gestores em cargos de direção, de forma a permitir um leque de opções de acordo com esses eventos de capacitação e outras formas pontuadas pelos grupos 1 (um) e 2 (dois) de

entrevistados, pode permitir sim sua realização de forma isolada, mas não perdendo de vista a proposta como um todo.

Ressalta-se que de forma isolada, hoje ela já ocorre, ou seja, o servidor solicita uma capacitação e passa pelos devidos trâmites legais para aprovação e sendo aprovado, permite-se que esta seja realizada.

A **segunda trilha** está relacionada ao que pode contemplar esse programa de desenvolvimento de competências em nível de conteúdo, considerando como diretriz o que foi identificado no objetivo b¹ deste trabalho. Sugere-se, então, como uma das trilhas, os indicativos de competências para gestores em cargos de direção na visão dos grupos 1 (um) e 2 (dois), os quais estão voltados para competências de gestão acadêmica e administrativa, legais, de relacionamento, de negociação, geopolítica, de liderança, globais, de comunicação e emocionais. Essas que estão compostas das dimensões CHA (conhecimento, habilidade e atitudes).

Neste norte, os eixos de competências (pensamento estratégico, capacidade de gestão, articulação e liderança) definidos no programa de formação de dirigentes públicos (BRASIL, 2010) podem ser apropriados e adaptados, conforme os indicativos de competências citados. Além disso, as áreas de formação de acordo com a função para diferentes públicos sugeridas por Figueiredo e Tavares (2006) também podem ser pertinentes a este contexto, pois podem se encaixar dentro do que pontuaram no conjunto os entrevistados do grupo 1 e 2. Essas áreas são: Sociedade civil e marketing público; Diagnósticos sociais e econômicos; Prospectiva e desenvolvimento; Avaliação de políticas pública; Avaliação de programas e projetos; Avaliação de organismos públicos; Políticas de parcerias; Ciências políticas; Direito administrativo; Legislação sobre a função pública; Ética pública; Administração Pública; Processos de decisão pública; Gestão estratégica; Desenvolvimento organizacional; Liderança e *team-building*; Gestão de pessoas; Avaliação do desempenho; Gestão da formação; Contabilidade pública; Gestão financeira; Finanças públicas; Economia pública; Tecnologia da informação e das comunicações; Sistemas de informação; Redes de conhecimento; Modelos negociais; Contratação pública; Compras públicas; Administração eletrônica;

¹ Identificar as competências requeridas para o exercício de cargos de direção no IFC - Câmpus Camboriú, de forma geral, na percepção do Reitor, dos Pró-Reitores, do Diretor de Gestão de Pessoas do IFC e de especialistas em gestão pública do IFC - Câmpus Camboriú e, de forma específica, na visão dos gestores que exerceram esses cargos neste Câmpus.

Redes de comunicação e *social networks*; Modelos de diálogo e cooperação; *Marketing* público; Inovação; Coordenação de programas; Gestão de projetos; gestão de processos; Inovação; Coordenação de programas; Auditoria; e Sistemas de controle.

Vale ressaltar que o foco nesses eixos e nessas áreas de formação devem levar em consideração: o modelo teórico de administração pública - o novo serviço público - e a concepção de IF enquanto uma instituição social.

Este modelo teórico e essa concepção, inclusive, foram pontuados pelos gestores do grupo 2 (os quatro gestores do primeiro e segundo nível hierárquico do IFC – Câmpus Camboriú) na validação do questionário utilizado neste estudo, como conhecimentos muito importantes e extremamente importantes para o exercício de seus cargos de direção.

Desta forma, a diretriz é não perder de vista a possibilidade de permear como pano de fundo no direcionamento da concepção de instituição social, de acordo com a visão de Chauí (2003) e do modelo de administração pública - O NOVO SERVIÇO PÚBLICO - cujas lições neste modelo estão pautadas em: (1) Servir cidadãos, não clientes; (2) Perseguir o interesse público; (3) Valorizar mais a cidadania do que empreendedorismo; (4) Pensar estrategicamente, agir democraticamente; (5) Reconhecer que a *accountability* não é simples; (6) Servir mais do que dirigir; (7) Valorizar pessoas, não só produtividade. (DENHARDT; DENHART, 2003, tradução nossa).

Sendo assim, essas duas vertentes podem contribuir com o IFC-Câmpus Camboriú, como parâmetro, na sua atuação e consolidação enquanto bem público, uma vez que, este câmpus faz parte do IFC e, portanto, do conjunto dos IF e esses:

[...] ressaltam a valorização da educação e das instituições públicas, aspectos das atuais políticas assumidas como fundamentais para a construção de uma nação soberana e democrática, o que pressupõe o combate às desigualdades estruturais de toda ordem. Nesse sentido, os Institutos Federais devem ser considerados bem público e, como tal, pensados em função da sociedade como um todo na perspectiva de sua transformação. Os Institutos Federais respondem à necessidade da institucionalização definitiva da educação profissional e tecnológica como política pública. (BRASIL, 2008b, p. 22).

Logo, na perspectiva de bem público sugere-se aos gestores em cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú pensar em função da sociedade, e assim dispor de um forte envolvimento com ela para respaldar as suas tomadas de decisão no que tange a ensino, pesquisa, extensão e gestão.

A **terceira trilha** é relativa às competências institucionais, pois é fundamental que gestores em cargo de direção, as tenham como referência, já que o Câmpus Camboriú faz parte de um todo e esta parte deve contribuir para estabelecimento do conjunto, no tocante a realização da missão, objetivos e competências institucionais.

Nesta linha, reforça-se que :

[...] uma outra dimensão associada à rede federal de educação profissional e tecnológica e que diz respeito à competência de instituições de tecerem em seu interior propostas de inclusão social e de construírem “por dentro delas próprias” alternativas pautadas neste compromisso, definidas pelo seu movimento endógeno e não necessariamente pelo traçado original de políticas de governo. (BRASIL, 2008b, p.23)

Portanto, o desenvolvimento de um programa para gestores em cargos de direção deve buscar intensificar a aproximação com a sociedade e como pode se fazer isto, no contexto do IFC.

Com relação aos questionamentos sobre as competências institucionais que o IFC possui, na visão dos grupos 1 (um) e 2 (dois) de entrevistados, foram mencionadas com maior evidência a oferta de ensino ou de educação ou de formação e uma evidência direcionada à área de gestão, apontando as competências humanas e o atendimento às demandas locais e regionais.

Quanto às competências institucionais que devem ser desenvolvidas no IFC, houve uma convergência na percepção dos entrevistados dos grupos 1 (um) e 2 (dois) para enfoques direcionados à área de gestão, e outros embora com menos enfoque, voltados para a área de ensino, pesquisa e extensão. No terceiro questionamento sobre como devem ser desenvolvidas as competências institucionais no IFC, notou-se que mais da metade do que foi mencionado por esses entrevistados tem relação com a área de gestão de pessoas, especificamente com o campo de desenvolvimento de pessoas. Apresenta, também, uma diversificação de aspectos relacionados à gestão como a comunicação, planejamento, carga horária de docente,

aumento do número de servidores docentes, audiências públicas etc., todas, como formas de desenvolver as competências institucionais.

Embora perceba-se que as competências institucionais estão ainda em processo de construção e consolidação, no âmbito do IFC, tendo como base as competências dispostas na lei de criação dos IF (BRASIL, 2008a), faz sentido considerar esses três questionamento na visão dos grupos 1 (um) e 2 (dois) de entrevistados como uma análise situacional e passível de perceber alguns indicativos.

À medida que vai ocorrendo esta consolidação dentro do que dispõe a sua lei de criação (BRASIL, 2008a), posteriormente pode ampliar sua atuação conforme apontam Carvalho et al. (2009) quando afirmam que: no setor público, as competências institucionais vão além das competências legais dispostas nos seus decretos e regimentos no momento da sua constituição, sendo apenas um ponto de partida pois deve corresponder também a novas realidade e políticas que vão aparecendo ao longo do tempo.

Com essas três trilhas, acredita-se que se possa dar um suporte básico aos quatro estágios de acordo com aqueles indicados pela NBR ISO 10015:2001 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2001):

Identificação e análise das necessidades de capacitação - Para fins deste primeiro estágio, verificou-se que: o IFC requer o desenvolvimento e aprimoramento de competências institucionais na visão dos entrevistados; a capacitação foi uma das formas mais pontuadas para o desenvolvimento dessas competências de gestores em cargos de direção; não existe um programa de capacitação para gestores em cargos de direção no Câmpus Camboriú; foi pontuada em uma entrevista com os grupos de entrevistados deste estudo a necessidade de preparar o gestor para assumir um cargo de direção por meio de capacitação; observou-se no objetivo específico “a”² deste trabalho que, no contexto do IFC - Câmpus Camboriú - a lei de criação dos IF (BRASIL, 2008a), que trata em seus artigos 6º, 7º e 8º das suas finalidades, características, objetivos e da garantia de percentual mínimo de vagas para atender alguns tipos de cursos, ainda representa

² Analisar a política pública na figura dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e a política e as diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, no contexto do IFC - Câmpus Camboriú.

um desafio para, em tão pouco tempo, contemplá-la, em sua totalidade.

Projeto e planejamento da capacitação - Neste segundo estágio, em que são fornecidas as bases para a especificação do programa de capacitação, tem-se o que o grupo 1 (um) e 2 (dois) de entrevistados elencou quanto às questões de como devem ser desenvolvidas as competências de gestores em cargos de direção de forma geral no IFC - Câmpus Camboriú, e o que deve contemplar um programa de desenvolvimento para gestores nesses cargos; Na primeira questão, dado às diversas opções pontuadas pelos entrevistados do grupo 1 (um) e 2 (dois), pode-se indicar as trilhas de acordo com Freitas e Brandão (2005).

Têm-se ainda os indicativos de competências para gestores em cargos de direção, na visão dos grupos 1 (um) e 2 (dois) de entrevistados, os quais estão voltados para competências de gestão acadêmica e administrativa, legais, de relacionamento, de negociação, geopolítica, de liderança, globais, de comunicação e emocionais.

Essas estão compostas de CHA (nos quadros relativos a seção 4.5 – Competências requeridas para os cargos de direção do IFC – Câmpus Camboriú). Neste sentido, pode-se seguir esses indicativos permeando os eixos de competência (BRASIL, 2010) e pelas áreas de formação para dirigentes indicado por Figueiredo e Tavares (2006), considerando o modelo teórico de administração pública - O NOVO SERVIÇO PÚBLICO - e a concepção de IF enquanto uma instituição social. Quanto ao fornecedor da capacitação poderá ser interno e/ou externo, ou uma mescla de ambos, dependendo da escolha da instituição.

Execução da capacitação - O terceiro estágio dependerá da especificação da capacitação, uma vez que esta pode ser presencial, semi-presencial ou virtual. Fica a cargo da própria instituição realizar todas as atividades especificadas para a capacitação, de acordo com o que foi previsto na especificação do programa de desenvolvimento de competências. Entrevistados dos grupos 1 (um) e 2 (dois), pontuaram o ensino à distância como uma opção para o desenvolvimento de competências de gestores. Outros pontuaram a forma presencial e seus diversos modos de realização, o que implica uma certa flexibilidade da área de

gestão de pessoas e da estruturação deste programa para dar sustentação a um desenvolvimento que contemple todas essas modalidades.

Avaliação dos resultados da capacitação - O quarto estágio deve confirmar que tanto os objetivos do IFC - Câmpus Camboriú, como os da capacitação escolhida dentro do programa de desenvolvimento de competências, foram alcançados, de acordo com as especificações das necessidades institucionais e do programa de desenvolvimento de competências para gestores em cargos de CD. Além disso, deve haver registros da capacitação fornecida.

Mediante o alcance dos três objetivos desta pesquisa, atingiu-se o objetivo geral de propor as competências requeridas para os gestores em cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú, que poderão nortear as diretrizes de capacitação para o desenvolvimento de competências desses gestores. Assim, propõe-se os indicativos já mencionados de competências: de gestão acadêmica e administrativa, legais, de relacionamento, de negociação, geopolítica, de liderança, globais, de comunicação, emocionais, considerando as dimensões de conhecimento, habilidades e atitudes de cada indicativo, de forma geral e de forma específica, com as dimensões de CHA, estando relacionados nos quadros relativos a seção 4.5 – Competências requeridas para os cargos de direção do IFC – Câmpus Camboriú.

No capítulo 5 – Considerações Finais, apresentam-se as conclusões deste estudo de caso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou o caso do IFC - Câmpus Camboriú, elencando três objetivos específicos para propor as competências requeridas para os gestores em cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú que poderão nortear as diretrizes de capacitação para o desenvolvimento de competências desses gestores.

Com o primeiro objetivo específico de analisar a política pública na figura dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, no contexto do IFC - Câmpus Camboriú - destaca-se o movimento externo da comunidade antes da transformação em IFC- Câmpus Camboriú. Esse movimento já indicava uma demanda para ensino superior que vinha de baixo para cima, ou seja, da sociedade para esta instituição pública, o que demonstrou que a política pública na figura dos IF acabou concretizando, de certa forma, uma parte das reivindicações do movimento.

Foi possível mostrar alguns pontos de vista, a respeito da criação dos IF, ao mesmo tempo que se buscou defender uma concepção destes enquanto instituição social e não de organização social, unida à importância de trazer o modelo teórico de administração pública - O NOVO SERVIÇO PÚBLICO - para o contexto dos IF, uma vez que essas instituições devem estar voltadas a um trabalho que contribua, principalmente, de forma substantiva, com o desenvolvimento local e regional e a melhoria da qualidade de vida de regiões e de pessoas que também ficam alheias às oportunidades de educação básica, técnica e tecnológica (BRASIL, 2008b).

Realizou-se uma análise contextualizada das realizações do IFC - Câmpus Camboriú, com base na lei de criação dos IF (BRASIL, 2008a), que trata em seus artigos 6º, 7º e 8º das suas finalidades, características, objetivos e a garantia de percentual mínimo de vagas para atender alguns tipos de cursos, detectando que o Câmpus ainda tem o desafio de atender o que está disposto nesses artigos na sua totalidade e rapidamente, dada a amplitude desta lei e às demandas internas e externas. Mesmo assim, diante das suas realizações, demonstrou-se que o IFC - Câmpus Camboriú vem buscando concretizá-las com as ações já efetivadas, como: abertura de cursos de nível técnico, superior e de formação inicial e continuada; um início de verticalização dos seus cursos, incluindo cursos de nível superior, técnico e de formação continuada; a constatação de algumas consultas públicas indicando que

buscou uma certa proximidade com a comunidade por este meio; os programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica como o PRONATEC e programa de formação continuada; as atividades de pesquisa, extensão e iniciação científica; a criação de dois núcleos importantes, um na área ambiental e outro de inovação tecnológica; o projeto recente e relevante de inclusão social que é o Centro de Treinamento de Cães-guias neste Câmpus que atualmente oferece o Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* de Treinadores e Instrutores de Cães-guias. Constatou-se, também, que os planos anuais de capacitação nos anos de 2011, 2012 e 2013 foram realizados no IFC onde a área de gestão de pessoas buscou prever o desenvolvimento de competências gerais, específicas e gerenciais (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE, 2011b, 2012b, 2013b).

No entanto, não se tem ainda um programa de desenvolvimento para gestores em cargos de direção que ocorra de forma contínua, apenas isoladamente. Verificou-se que houve algumas participações de gestores do Câmpus Camboriú em capacitação nos anos de 2011 e 2012 e que, em 2013, também está sendo realizado um curso de formação para dirigentes que envolve gestores de todos os câmpus e da reitoria do IFC, havendo a participação de gestores em cargos de CD do Câmpus Camboriú. Este curso faz parte de uma das etapas de construção do planejamento estratégico de 2013 do IFC, uma ferramenta importante para tomada de decisão que, até então, não tinha sido desenvolvida no âmbito do IFC, e que pode trazer benefícios para os Câmpus desta Instituição em vários aspectos.

Para atender ao segundo objetivo - identificar as competências requeridas para o exercício de cargos de direção no IFC- Câmpus Camboriú, de forma geral, na percepção do Reitor, dos Pró-Reitores, do Diretor de Gestão de Pessoas do IFC e de especialistas em gestão pública do IFC – Câmpus Camboriú, ressalta-se que: a) a análise do conjunto de CHA, identificado nas entrevistas com o grupo 1 (um) e realizada a devida aglutinação por similaridade e/ou complementariedade desses CHA, notaram-se indicativos de competências de relacionamento, de comunicação, legais, de liderança, emocionais, de negociação, globais, geopolítica, e de gestão acadêmica e administrativa; e b) a análise do conjunto de CHA identificado nas entrevistas com o grupo 2 (dois), apenas aqueles 4 (quatro) gestores em cargos de direção de primeiro e segundo nível hierárquico da estrutura organizacional, e realizada a devida aglutinação por similaridade e/ou complementariedade desses CHA, notou-se indicativos de competências voltadas a competências de gestão acadêmica e administrativa, legais, de

relacionamento, de negociação, geopolítica, de liderança, globais, de comunicação, emocionais.

Para atender ao terceiro objetivo - sugerir, com base nas competências requeridas, as diretrizes de capacitação para o desenvolvimento de competências de gestores em cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú com vistas a um programa de desenvolvimento para esses gestores - esta pesquisa demonstrou: algumas trilhas na tentativa de contribuir com a construção de um programa de desenvolvimento de gestores em cargos de direção, no contexto do IFC - Câmpus Camboriú, tendo em vista que retrata a percepção de pessoas que vivenciaram o exercício do cargo de direção, de gestores máximos do IFC que também atuam em cargo de CD e de especialistas em gestão pública do IFC – Câmpus Camboriú.

Nessa perspectiva, foram identificadas três diretrizes (trilhas) relacionadas aos resultados dos três objetivos específicos deste trabalho, voltadas para as competências de gestores em cargos de direção, de forma geral e específica, competências institucionais e a política pública na figura dos IF e a política pública para a área de gestão de pessoa.

Na **primeira trilha**, sugere-se um programa para gestores em cargos de direção no IFC - Câmpus Camboriú, que lhes proporcione uma certa liberdade para escolher o caminho que desejam percorrer no desenvolvimento e aprimoramento das suas competências, principalmente, devido ao pouco tempo disponível que, geralmente, tem no exercício de cargos desta natureza.

A **segunda trilha** está relacionada ao que pode contemplar esse programa de desenvolvimento de competências em nível de conteúdo, considerando como diretriz o que foi identificado no objetivo deste trabalho. Sugere-se, então, como uma das trilhas, os indicativos de competências para gestores em cargos de direção na visão dos grupos 1 (um) e 2 (dois) de entrevistados, os quais estão voltados para competências de gestão acadêmica e administrativa, legais, de relacionamento, de negociação, geopolítica, de liderança, globais, de comunicação e emocionais. Essas que estão compostas das dimensões CHA (conhecimento, habilidade e atitudes).

A **terceira trilha**, relativa às competências institucionais, na visão dos grupos 1 (um) e 2 (dois) de entrevistados, foram mencionadas, com maior evidência, a oferta de ensino ou de educação ou de formação, no que se refere ao questionamento - quais as competências institucionais que o IFC possui. Quanto às competências institucionais que devem ser desenvolvidas no IFC, houve uma convergência na percepção dos entrevistados dos grupos 1 (um) e 2 (dois) para enfoques

direcionados à área de gestão, e outros embora com menos enfoque, voltados para a área de ensino, pesquisa e extensão. E, no terceiro questionamento, sobre como devem ser desenvolvidas as competências institucionais no IFC, notou-se que, mais da metade do que foi mencionado por esses entrevistados, tem relação com a área de gestão de pessoas, especificamente com o campo de desenvolvimento de pessoas. Mas, também, houve uma certa diversificação de outros aspectos relacionados à gestão de forma geral.

Por último, foram elencadas, para fins do terceiro objetivo, diretrizes quanto ao suporte aos quatro estágios de acordo com aqueles também indicados pela NBR ISO 10015:2001 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2001), com base principalmente nos resultados dos objetivos específicos deste estudo.

Neste estudo de caso, observou-se que o IFC ainda está em processo de construção e consolidação, portanto, em fase de desenvolvimento das suas competências na prática do dia a dia, tanto institucionais como no caso deste estudo, àquelas relacionadas aos gestores em cargos de direção, no contexto desta nova configuração institucional.

A necessidade de desenvolver competências voltadas à área de gestão para dar respaldo e suporte às demandas interna e externa mais imediatas em nível de infraestrutura, foi uma realidade verificada.

O ensino técnico ainda é a referência para o Câmpus Camboriú, embora, se tenha avançado com a criação de cursos de nível superior e atividades na área de ensino, pesquisa e extensão.

Verificou-se que as competências institucionais e de gestores em cargos de direção, às quais fizeram referência alguns dos entrevistados dos grupos 1 (um) e 2 (dois), são remetidas ao modelo institucional do passado, ou melhor, estão focadas na experiência que, de certa forma, estava mais consolidada quando esses câmpus, que anteriormente, compuseram o IFC, eram escolas vinculadas ou escolas agrotécnicas.

Percebeu-se, também, a necessidade de desenvolver os pilares de gestão, ensino, pesquisa e extensão ainda mais alinhados a nova configuração institucional, que exige uma concepção diferenciada e não se tem muitas referências para se apoiar a não ser instituições como as universidades, embora não possam ser seguidas totalmente, uma vez que a concepção dos institutos na sua lei de criação (BRASIL, 2008a) tem um propósito diferente destas.

Após elencar os objetivos específicos deste estudo de caso, acredita-se que o objetivo geral - Propor as competências requeridas para os gestores em cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú, que

poderão nortear as diretrizes de capacitação para o desenvolvimento de competências desses gestores - tenha sido alcançado.

Procurou-se considerar, como uma das referências principais, a maioria da classificação utilizada por Tosta (2011) para aglutinar os CHA mencionados pelos entrevistados deste estudo, compondo, assim, os indicativos de competência para gestores em cargos de direção do IFC - Câmpus Camboriú.

Além de Tosta (2011), destacam-se outros que foram utilizados para embasar de forma geral os objetivos desta pesquisa: Brasil (2006), Brasil (2008a), Lima (2010), Otranto (2010), Otranto (2011), Pacheco (2011), Pacheco (2012) Figueiredo e Tavares (2006), Maximiano (2010), Oderich (2005), Ruas (2005), Carbone et al. (2009), NBR ISO 10015 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (2001), Pires (2005), Denhardt (2012), Denhardt e Denhardt (2003) e Chauí (2003).

Destaca-se, ainda, que esta pesquisa não se extingue e que outros estudos podem identificar outros indicativos de competências para gestores em cargos de direção para o IFC - Câmpus Camboriú, mesmo porque este é um estudo que retrata um determinado momento institucional, que não é estático, podendo ocorrer mudanças de várias ordens.

Nesse sentido, esta pesquisa, procurou contribuir para as discussões na área de gestão por competência, no que tange ao desenvolvimento de competência de gestores em cargos de direção, especialmente no contexto de um dos IF, importantes sob o ponto de vista de que os gestores podem exercer um papel diferenciador na condução dessas instituições.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Mario de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva.** Florianópolis, 2011.
- APPEL, Heitor; BITENCOURT, Claudia Cristina. Gestão de pessoas por competência: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. **Organizações & Sociedade**, Bahia, v. 15, n. 46, jul./set. 2008. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=487&locale=es>>. Acesso em: 22 dez. 2010.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 10015: gestão da qualidade: diretrizes para treinamento.** Rio de Janeiro: ABNT, 2001.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 8. ed. rev. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2012.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BITENCOURT, C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional.** 2001. 319 f. Tese (Doutorado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDÃO, Hugo Pena. O que é gestão por competências? In: PIRES, Alexandre Kalil et al. (Org.). **Gestão por competências em organizações de governo: mesa-redonda de pesquisa ação.** Brasília, DF: ENAP, 2005. cap.2, p.13-22.
- BRANDÃO, Hugo Pena et al. Desenvolvimento e validação de uma escala de competências gerenciais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 22 dez. 2010.

BRASIL. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 22 dez. 2010.

BRASIL. Lei n. 10.891, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acesso em: 22 dez. 2010.

BRASIL. Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 dez. 2008a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm. Acesso em: 22 dez. 2010.

BRASIL. Lei 12.513 de 26 de outubro de 2011. Institui o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec); altera as Leis nº 7.998, de 11 de janeiro de 1990, que regula o Programa do Seguro-Desemprego, o Abono Salarial e institui o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), nº 8.212, de 24 de julho de 1991, que dispõe sobre a organização da Seguridade Social e institui Plano de Custeio, nº 10.260, de 12 de julho de 2001, que dispõe sobre o Fundo de Financiamento ao

Estudante do Ensino Superior, e nº 11.129, de 30 de junho de 2005, que institui o Programa Nacional de Inclusão de Jovens (ProJovem); e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 27 out. 2011. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/112513.htm>. Acesso em: 07 mar. 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. Plano de Desenvolvimento da Educação. **Concepções e diretrizes**: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Brasília, DF, 2008b.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Escola Nacional de Administração Pública. Desenvolvimento e capacitação: a experiência da Administração Pública Federal. In: ENCONTRO DOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS (RH-RIO), 4., 2010, Rio de Janeiro. **Exposições...** Rio de Janeiro: SEPLAG, 2010. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seplag/exibeConteudo?article-id=377542>>. Acesso em: 28 maio 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal 2009**: a democratização das relações de trabalho: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal. Brasília, DF, 2009.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.7, n.3, p.35-56, jul./set. 2003.

CAMPOS, Nilo Moraes de; PINTO, Rodrigo Serpa; MELLO, Simone Portella Teixeira de. Treinamento e desenvolvimento: uma análise do programa de capacitação dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA DEL SUR, 10., 2010, Mar del Plata. **Anais eletrônicos...** Mar Del Plata, 2010. Disponível em: <http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/coloquio10/204.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2011.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2009.

CARVALHO, Antônio Ivo de et al. **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília, DF: ENAP, 2009.

CARVALHO, Pedro Sérgio; MARQUES, Paulo. **Development of managers of Brazilian Federal Public Administration**: the perspective of the National School of Public Administration: ENAP. 2009. Disponível em: http://www2.enap.gov.br/ibas/images/arquivos/lideranca_ingles.pdf. Acesso em: 04 abr. 2012.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CHAUI, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, dez. 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782003000300002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 09 out. 2010.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1998.

COLOMBO, Sonia Simões. A gestão de pessoas nas Instituições de Ensino. In: COLOMBO, Sonia Simões; CARDIM, Paulo A. Gomes (Org.). **Nos bastidores da educação brasileira**. Porto Alegre: Artmed, 2010. cap. 10, p. 168-184.

D'AMÉLIO, Márcia. **Aprendizagem de competências gerenciais**: um estudo com gestores de diferentes formações. 2007. 166 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

DANTAS, José da Costa. O papel dos recursos humanos na estratégia global da empresa: uma perspectiva integrada para a sociedade do conhecimento. In: LANER, Aline dos Santos; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da. **Repensando as organizações**: da formação à participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004. p. 285-316.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage, c2012.

DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert B. **The new public service: serving, not steering**. New York: Sharpe, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Gestão: management**. 1. ed. rev. Rio de Janeiro: Agir, 2010.

DURAND, Thomas. L'alchimie de la competence. **Revue Française de Gestion: théories mode d'emploi**, Paris, n. 160, p. 261-292, 2006. Disponível em: <<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-1-page-261.htm>>. Acesso em: 10 mar. 2011.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza. Desenhando programas de desenvolvimento: a partir da identificação de competências essenciais. In: EBOLI, Marisa Pereira (Org.) **Universidades corporativas: educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Schmukler, 1999. cap. 4, p. 136-147.

FIGUEIREDO, João; TAVARES, Luís Valadares. Por uma carta latino-ibero-americana de competências comuns para dirigentes públicos: a proposta de Portugal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 57, n. 1, p. 51-62, jan./mar. 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Campinas, ed. esp., p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf>. Acesso em: 20 maio 2010.

FREITAS, Isa Aparecida; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: Anais do 29º Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD. Brasília:ANPAD, 2005.

FREY, Klaus. **Governança urbana e participação pública**. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v.1, n. 1, p. 136-150, jan./abr. 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco. **Políticas públicas e desenvolvimento**. 2. ed. Brasília, DF: Ed. da UnB, 2010.

HOUAISS, Antonio; VILLAR, Mauro de Salles; FRANCO, Francisco Manoel de Mello. **Minidicionário Houaiss**. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE. Disponível em: <<http://www.ifc.edu.br/>>. Acesso em: 14 mar. 2011a.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE. Disponível em: <<http://www.ifc.edu.br/>>. Acesso em: 19 dez. 2012a.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE. Disponível em: <<http://www.ifc.edu.br/>>. Acesso em: 11 mar. 2013a.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE. **Plano anual de capacitação 2011**. Blumenau, 2011b.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE. **Plano anual de capacitação 2012**. Blumenau, 2012b.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE. **Plano anual de capacitação 2013**. Blumenau, 2013b.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE. **Projeto Cães-guia**. Disponível em: <<http://www.ifc.edu.br/site/index.php/cursos/693-centro-de-treinamento-de-caes-guia>>. Acesso em: 01 maio 2012c.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE. **Regimento geral.**

Blumenau, 2010. Disponível em: <<http://www.ifc.edu.br/site/>>. Acesso em: 28 maio 2012.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE - CÂMPUS CAMBORIÚ.

Disponível em: <<http://www.ifc-camboriu.edu.br/>>. Acesso em: 14 out. 2010.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE - CÂMPUS CAMBORIÚ.

Disponível em: <<http://www.ifc-camboriu.edu.br/>>. Acesso em: 11 mar. 2013a.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE - CÂMPUS CAMBORIÚ.

Portaria n. 068/GDG/IFC-CAM/2013 de 13 de março de 2013.

Camboriú, 2013b. Designa servidores para compor o Núcleo de Gestão Ambiental local.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE - CÂMPUS CAMBORIÚ.

Of. Circ. Nº 001/GDG/IFC-CAM/11. Camboriú, 2011a. Informa consulta pública no dia 06 de julho de 2011.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE - CÂMPUS CAMBORIÚ.

Organograma. Camboriú, 2011b.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE - CÂMPUS CAMBORIÚ.

Pesquisa Institucional. Camboriú, 2013c. Dados informados pelo pesquisador Institucional do Câmpus Camboriú

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE - CÂMPUS CAMBORIÚ.

Camboriú, 2013. **Portaria n. 060/GDG/IFC-CAM/13 de 11 de março de 2013.** Camboriú, 2013d. Constitui comissão para organizar a exposição fotográfica do Câmpus Camboriú e a publicação da Memória Histórica.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE - CÂMPUS CAMBORIÚ.

Plano de desenvolvimento Institucional: PDI. Blumenau, 2009.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE - CÂMPUS CAMBORIÚ.

Portaria n. 164/DG/IFC-CAM/12, de 9 de agosto de 2012.

Camboriú, 2012. Levantamento de demandas e elaboração de proposta de plano de criação de curso em engenharia agrônômica.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Resolução nº 54/2010/CS**. Florianópolis, 2010. Aprova o Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência Tecnologia de Santa Catarina. JACOBSEN, Alessandra Linhares. Áreas de atuação da administração. In: JACOBSEN, Alessandra Linhares; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim; MORETTO NETO, Luis (Org.). **Administração: introdução e teorias**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da administração pública**. Florianópolis: UFSC; Brasília, DF: UAB/CAPEs, 2010.

KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2006. cap. 4, p. 85-96.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA, Juarez Nelson Alves de. **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense: os desafios de sua implantação e qualificação/complementação do quadro docente**. 2010. 84 f. Dissertação (Mestrado em Ciências)-Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2010.

LIMA, Juarez Nelson Alves de. **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense**. 2011. Trabalho não publicado.

MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, Washington, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MARÇAL, Juliane. Capacitação. In: FIDALGO, Fernando; MACHADO, Lucília. **Dicionário da educação profissional**. Belo Horizonte: Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação, 2000.

MACIEL, Antonia Valeria Martins; GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. Desenvolvimento de competências gerenciais no Ministério da Educação. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2009, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília, DF, 2009. Disponível em: <http://www.seplag.rs.gov.br/upload/Painel_26_Valeria_Maciel_e_Sonia_Goulart_formatado.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2011.

MARIOTTI, Humberto. **Pensamento complexo**: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2007.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2010.

MOVIMENTO voluntário universidade pública (gratuita): abaixo-assinado. Balneário Camboriú, 2002. v. 1. Não publicado.

ODERICH, Cecília. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Org.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ODERICH, Cecília. Perfil e competências do gestor em Instituições de Educação. **Pleíade**, Foz do Iguaçu, v. 3, n. 6, p. 75-84, jul./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.uniamerica.br/pdf/pleiade/422f3131de.pdf>>. Acesso em: 28 maio 2012.

OTRANTO, Celia Regina. A política de educação profissional do governo Lula. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPEd., 34., 2011, Natal. **Anais...** Natal: ANPEd, 2011.

OTRANTO, Celia Regina. Criação e implantação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFETs. **RETTA**, Rio de Janeiro, ano I, n. 1, p. 89-110, jan./jun. 2010.

PACHECO, Eliezer. **O novo momento da educação profissional brasileira**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/educapro_080909.pdf>. Acesso em: 28 maio 2012.

PACHECO, Eliezer. **Os Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/insti_evolucao.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2011.

PACHECO, Luzia et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

PALMEIRA, Cristina Gomes. **ROI de treinamento: sistemas de mensuração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo: mesa-redonda de pesquisa ação**. Brasília, DF: ENAP, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RUAS, Roberto. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009.

TEJADA FERNÁNDEZ, J. **Acerca de las competencias profesionales**. **Revista Herramientas**, Madrid, v. 56, 1999. Disponível em: <<http://peremarques.pangea.org/dioecompetencias.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2011.

TOSTA, Humberto Tonani. **Competências gerenciais requeridas aos gestores universitários da Universidade Federal da Fronteira Sul**.

2011. 142 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 2011.

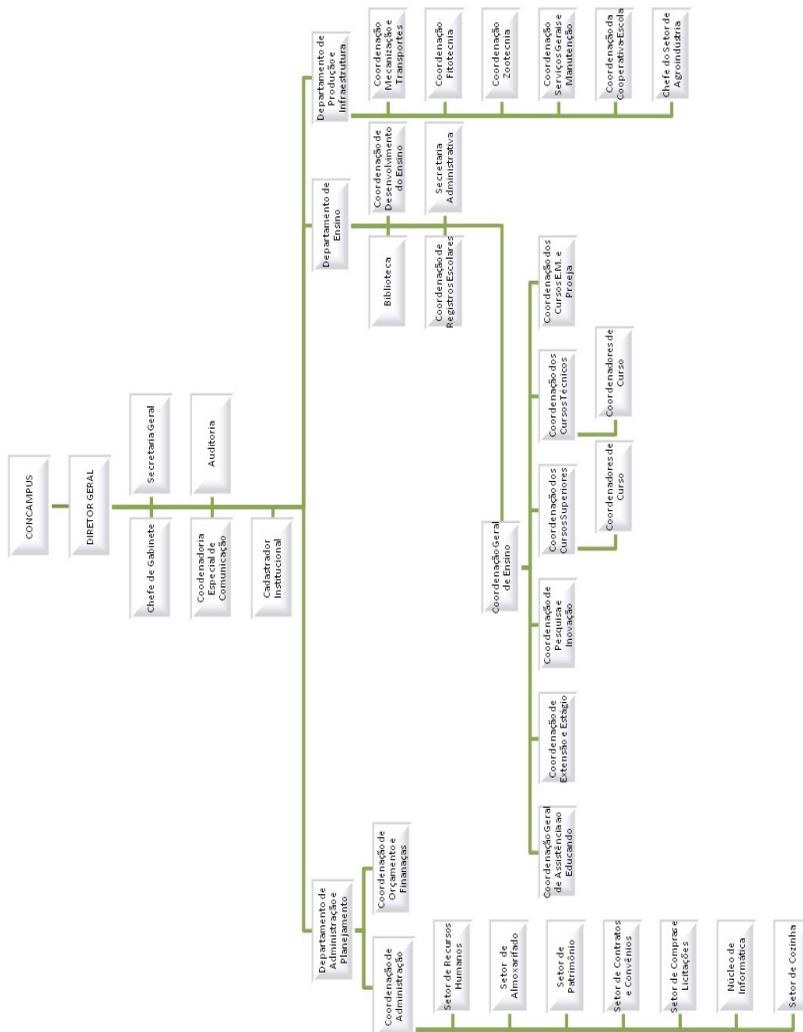
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Colégio Agrícola de Camboriú. - 40 anos -. Camboriú, 1995. Folder de divulgação.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO A - ORGANOGRAMA DO INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE - CÂMPUS CAMBORIÚ



* Diretor Geral (CD - 2); NÍVEL ESTRATÉGICO

* Diretor do Departamento de Ensino (CD - 3); NÍVEL INTERMEDIÁRIO

* Diretor do Departamento de Administração e Planejamento (CD - 3); NÍVEL INTERMEDIÁRIO

* Diretor do Departamento de Produção e Infraestrutura (CD - 4); NÍVEL INTERMEDIÁRIO

* Coordenador de Administração (CD - 4); NÍVEL INTERMEDIÁRIO

* Coordenador de Orçamento e Finanças (CD - 4); NÍVEL INTERMEDIÁRIO

* Coordenador Geral de Ensino (CD - 4); NÍVEL INTERMEDIÁRIO

* Chefe de Gabinete (CD - 4); NÍVEL INTERMEDIÁRIO

Fonte: Adaptado do Instituto Federal Catarinense - Câmpus Camboriú (2011b)

**APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-
ESTRUTURADA PARA O PRIMEIRO GRUPO: REITOR, PRÓ-
REITORES, DIRETOR DE GESTÃO DE PESSOAS DO IFC E
ESPECIALISTAS EM GESTÃO PÚBLICA DO IFC – CÂMPUS
CAMBORIÚ**

1. Considerando as competências institucionais, aquelas que são peculiares a uma determinada instituição em função da consolidação das diversas competências individuais existentes na mesma, qual é (quais são) a(s) competência(s) institucional (is) que o Instituto Federal Catarinense possui (possuem)?
2. Quais são as competências institucionais que, tendo em vista a configuração e características do Instituto Federal Catarinense, precisam ser desenvolvidas?
3. Como devem ser desenvolvidas essas competências institucionais no IFC?
4. Entendendo competência de gestor como uma ação na qual se mobilizam conhecimento(s) (saber), habilidade(s) (saber fazer) e atitude(s) (querer fazer) em determinado contexto de trabalho, o que o entrevistado considera que gestores no exercício de cargo de direção em nível estratégico e intermediário, de forma geral, devem conhecer, saber fazer e ter iniciativa para fazer, no intuito que o IFC tenha êxito em suas ações?
5. Como devem ser desenvolvidas as competências de gestores em cargos de direção no IFC e o que deve ser desenvolvido em um programa de desenvolvimento para gestores nesses cargos?

Fonte: Adaptado de Tosta (2011)

**APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-
ESTRUTURADA PARA O SEGUNDO GRUPO: GESTORES
OCUPANTES DOS CARGOS DE DIREÇÃO NO IFC - CÂMPUS
CAMBORIÚ**

1. Considerando as competências institucionais, aquelas que são peculiares a uma determinada instituição em função da consolidação das diversas competências individuais existentes na mesma, qual é (quais são) a(s) competência(s) institucional (is) que o Instituto Federal Catarinense possui (possuem)?
2. Quais são as competências institucionais que, tendo em vista a configuração e características do Instituto Federal Catarinense, precisam ser desenvolvidas?
3. Como devem ser desenvolvidas essas competências institucionais no IFC?
4. Entendendo competência de gestor como uma ação na qual se mobilizam conhecimento(s) (saber), habilidade(s) (saber fazer) e atitude(s) (querer fazer) em determinado contexto de trabalho, o que considera que um gestor no exercício do cargo de direção que o entrevistado ocupa deve conhecer, saber fazer e ter iniciativa para fazer, de forma específica, no intuito que o IFC - Câmpus Camboriú tenha êxito em suas ações?
5. Como devem ser desenvolvidas, de forma específica, as competências de gestores em cargos de direção que o entrevistado ocupa no IFC - Câmpus Camboriú e o que deve ser desenvolvido em um programa de desenvolvimento para gestores nesses cargos?

Fonte: Adaptado de Tosta (2011)

**APÊNDICE C - QUESTIONÁRIOS APLICADOS AO SEGUNDO
GRUPO: 4 GESTORES OCUPANTES DOS CARGOS DE
DIREÇÃO NO IFC - CÂMPUS CAMBORIÚ**

Camboriú, 02 de Maio de 2013.

Prezado(a) Sr(a),

Este questionário tem o objetivo de validar conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) quanto ao grau de importância para o exercício do cargo de direção de _____ do IFC - Câmpus Camboriú.

Para tanto, formou-se uma lista com CHA pautada, na entrevista realizada com V.S^a em _____, nas bases teórico-empíricas para minha dissertação de mestrado, nos documentos institucionais de dois Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e nas entrevistas com gestores máximos do IFC, Diretor de Gestão de Pessoas do IFC e especialistas em gestão pública do IFC – Câmpus Camboriú.

Peço, assim, a colaboração no sentido de responder este questionário.

É fundamental que a resposta reflita exatamente a sua percepção.

Agradeço antecipadamente o apoio e coloco-me à disposição para qualquer esclarecimento necessário.

Simone Marques de Almeida
Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária da UFSC

Eu, _____, fui esclarecido (a) sobre a pesquisa de mestrado de Simone Marques de Almeida. Assino o termo de consentimento livre e esclarecido de modo a concordar que os dados levantados serão utilizados para realização dessa pesquisa.

_____, ____ de _____ de 2013.

Assinatura: _____

Para fins de um melhor entendimento dos termos utilizados define-se:

Competência de gestor é associado neste trabalho ao conceito de competências gerenciais adotado de Oderich (2005, p. 90) que, na sua visão, “[...] são geralmente concebidas como resultados de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos que o gerente [ou gestor] emprega em determinadas situações e que agregam valor à organização [ou instituição] e ao indivíduo.” Considera-se, para fins deste estudo, como atributos no conceito de Oderich (2005), as atitudes pessoais e profissionais.

Para Durand (2006)

- Conhecimento - Envolve o **saber** “porque”, “que”, e o “o que”
- Prática - Envolve o **saber como** fazer por meio de técnica, tecnologia e aptidão.
- Atitude - Envolve o **saber ser** através do comportamento, vontade, identidade.

Entende-se prática na visão de Durand (2006) como habilidade neste estudo.

São apresentados, nos quadros a seguir, conhecimentos, habilidades e atitudes que podem ser ou não importantes para as competências requeridas ao exercício do cargo de direção de _____

Por favor, leia atentamente e assinale nos parênteses à direita dos itens, um número de 1 a 5, para indicar o quão importante você considera cada um desses itens.

GRAU DE IMPORTÂNCIA				
1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Medianamente importante	Muito importante	Extremamente Importante

CARGO DE DIRETOR GERAL

Conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para validação quanto ao grau de importância às **competências específicas** requeridas para o exercício do cargo de DIRETOR GERAL do IFC- Câmpus Camboriú

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<p>Conhecer o que compete ao exercício do cargo de Diretor Geral do IFC - Câmpus Camboriú ()</p> <p>Conhecer os modelos teóricos de administração pública ()</p> <p>Conhecer a diferença entre uma Instituição Social e uma Organização Social ()</p> <p>Conhecer de gestão estratégica e de gestão Social ()</p> <p>Conhecer políticas públicas ()</p> <p>Conhecer as políticas públicas e planos para educação no Brasil ()</p> <p>Conhecer a lei de criação dos IF ()</p> <p>Conhecer a educação profissional técnica e tecnológica em todos os seus níveis e modalidades ()</p> <p>Conhecer a Instituição()</p> <p>Conhecer a missão, visão, valores, objetivos e finalidades da Instituição ()</p> <p>Conhecer as políticas de ensino, pesquisa, extensão e administração da Instituição ()</p> <p>Conhecer as demandas locais e regionais para o ensino, a pesquisa a extensão e a gestão no câmpus ()</p>	<p>Habilidade para atuar na Instituição com base no modelo teórico de gestão pública (o novo serviço público), construído na ideia do interesse público ()</p> <p>Habilidade para reafirmar valores de democracia, cidadania e interesse público ()</p> <p>Habilidade para atuar no IFC, pautado na concepção dos IF como Instituição Social ()</p> <p>Habilidade para estimular a realização de audiências públicas, reuniões, debates e encontros, de acordo com as demandas locais e regionais de ensino, pesquisa e extensão. ()</p> <p>Habilidade para relacionar-se bem com as pessoas ()</p> <p>Habilidade para empregar bem o dinheiro público ()</p> <p>Habilidade para lidar com as diversas situações ()</p> <p>Habilidade de organizar o planejamento anual do câmpus ()</p> <p>Habilidade para acompanhar, supervisionar e avaliar a execução dos planos, programas e projetos do câmpus ()</p> <p>Habilidade para apresentar à reitoria a proposta orçamentária com a discriminação da receita e despesas prevista para o câmpus ()</p>	<p>Predisposição para valorizar às pessoas e não apenas a produtividade ()</p> <p>Predisposição para perseguir o interesse público ()</p> <p>Ter confiança e respeito com a equipe ()</p> <p>Ter jogo de cintura para resolver as suas competências ()</p> <p>Ter visão de economia ()</p> <p>Ter objetivo ()</p> <p>Ter muita visão administrativa ()</p> <p>Ter foco de administrador ()</p> <p>Ter zelo pela manutenção dos bens patrimoniais do Câmpus ()</p> <p>Predisposição para reiniciar, caso não acerte ()</p> <p>Predisposição para resolver as dificuldades e problemas de forma descontraída ()</p> <p>Predisposição para posicionar-se ()</p> <p>Predisposição para tomar decisão ()</p> <p>Ter transparência nos seus posicionamentos e opiniões ()</p> <p>Ter flexibilidade e facilidade para mudar</p>

<p>Conhecer o que o câmpus vem realizando com relação ao ensino, pesquisa, extensão e gestão, tendo como referência a lei de criação dos IF ()</p> <p>Conhecer a cultura institucional ()</p> <p>Conhecer o plano estratégico da Instituição ()</p> <p>Conhecer os planos, programas e projetos do câmpus ()</p> <p>Conhecer de gestão ()</p> <p>Conhecer de orçamento e finanças pública ()</p> <p>Conhecer de direito administrativo ()</p> <p>Conhecer de economia pública ()</p> <p>Conhecer o papel dos órgãos de controle interno e externo ()</p> <p>Conhecer de pregão eletrônico ()</p> <p>Conhecer de licitação ()</p> <p>Conhecer relatório de gestão pública ()</p> <p>Conhecimento técnico sobre gerenciamento financeiro público ()</p> <p>Conhecer sobre planejamento estratégico ()</p> <p>Conhecer de administração ()</p> <p>Conhecer de trabalho em equipe ()</p> <p>Conhecer sobre ética ()</p> <p>Conhecer sobre relações interpessoais ()</p> <p>Conhecer de planejamento e organização ()</p> <p>Conhecer de gestão</p>	<p>Habilidade para apresentar anualmente um relatório de gestão consubstanciado das atividades do câmpus ()</p> <p>Habilidade para analisar a situação do câmpus, de acordo com o resultado da avaliação Institucional ()</p> <p>Habilidade para supervisionar a expedição e o recebimento da correspondência oficial do câmpus ()</p> <p>Habilidade para representar legalmente o câmpus ()</p> <p>Habilidade de análise e síntese ()</p> <p>Habilidade de comunicar-se bem de forma escrita e oral ()</p> <p>Habilidade para coordenar a política de comunicação social e informação da Instituição ()</p> <p>Habilidade para fazer a gestão do Conselho do Câmpus, inclusive dá posse aos seus membros, fazer convocação e presidir as sessões com direito a voto de qualidade ()</p> <p>Habilidade para fazer o planejamento, execução, coordenação e supervisão das políticas de ensino, pesquisa, extensão e administração do Câmpus articulada com as Pró-Reitorias e diretorias sistêmicas ()</p> <p>Habilidade para propor ao reitor a nomeação e exoneração dos dirigentes do Câmpus no caso de exercício em cargo de direção (CD) ()</p> <p>Habilidade para designar e exonerar dirigentes para o</p>	<p>de contexto ()</p> <p>Ter mente aberta ()</p> <p>Ter Comprometimento()</p> <p>Ser democrático()</p> <p>Ter iniciativa ()</p> <p>Ter sensibilidade para escolher as pessoas e perceber o grupo ()</p> <p>Ser ético ()</p> <p>Ter o discurso muito afinado com a sua prática ()</p> <p>Predisposição para servir de exemplo e de modelo ()</p> <p>Predisposição para buscar e atender às necessidades da comunidade ()</p> <p>Ter atitude técnica e profissional ()</p> <p>Ter lisura ()</p> <p>Ser honesto ()</p> <p>Ter uma visão centrada no futuro ()</p> <p>Ter firmeza e pulso ()</p> <p>Ser um líder na maneira de formar uma equipe ()</p> <p>Ser comunicativo ()</p> <p>Ser transparente na divulgação das suas ações ()</p> <p>Ter clareza no trabalho ()</p> <p>Ter formação na área que vai atuar ()</p> <p>Predisposição para o perfil de gestor ()</p>
---	---	--

<p>pedagógica () <u>Conhecer</u> de gestão de pessoas () <u>Conhecer</u> de informática () <u>Conhecer</u> de avaliação Institucional pública () <u>Conhecer</u> de gestão por competência () <u>Conhecer</u> de desenvolvimento de equipe () <u>Conhecer</u> de avaliação de desempenho () <u>Conhecer</u> de Marketing na administração pública () <u>Conhecer</u> de liderança () <u>Conhecer</u> de inovação técnica e tecnológica() <u>Conhecer</u> um pouco de antropologia, sociologia, filosofia e humanidade.() <u>Conhecer</u> de Responsabilidade Social () <u>Conhecer</u> os princípios sobre o processo de comunicação e oratória com técnicas de expressão verbal () <u>Conhecer</u> de legislação e normas na área administrativa referentes a recursos humanos, serviços gerais, material, patrimônio, compras, orçamento, finanças e contabilidade na área pública () <u>Conhecer</u> de legislações e normas pertinentes a área de ensino, pesquisa e extensão () <u>Conhecer</u> os sistemas</p>	<p>exercício das funções gratificadas (FG) , no âmbito do câmpus () <u>Habilidade</u> para propor o calendário anual de referência para as atividades acadêmicas do Câmpus de forma geral () <u>Habilidade</u> para articular a celebração de acordos, convênios, contratos e outros instrumentos jurídicos com entidades públicas e privadas, na esfera da competência do diretor geral do câmpus () <u>Habilidade</u> para submeter ao reitor proposta de convênios, contratos, acordos e ajustes cuja abrangência envolve o IFC () <u>Habilidade</u> para zelar pelo cumprimento das leis e normas, das decisões legais superiores e pelo bom desempenho das atividades do câmpus () <u>Habilidade</u> para estimular e promover o desenvolvimento dos servidores docentes, técnicos administrativos e gestores do câmpus () <u>Habilidade</u> para criar comissões de assessoramento e grupos de trabalho para auxiliá-lo no desempenho de suas funções () <u>Habilidade</u> de acompanhar a utilização dos recursos orçamentários do Câmpus () <u>Habilidade</u> de divulgar internamente as informações relevantes para o funcionamento do Câmpus ()</p>	<p><u>Predisposição</u> para fazer as coisas corretas () <u>Ser</u> prático na execução das finanças () <u>Ter</u> coragem () <u>Ter</u> a vontade de querer fazer () <u>Predisposição</u> ao diálogo () <u>Predisposição</u> para ouvir bastante () <u>Predisposição</u> ao aprimoramento mesmo que tenha experiência () <u>Predisposição</u> para passar à equipe um sentimento de cooperação () <u>Predisposição</u> de dizer não ou dizer sim quando necessário () <u>Predisposição</u> para aceitar críticas () <u>Ter</u> visão estratégica () <u>Predisposição</u> para aceitar riscos () <u>Ser</u> articulador () <u>Ter</u> energia () <u>Predisposição</u> para dar liberdade e autonomia à equipe com quem trabalha () <u>Predisposição</u> de realizar reunião constantemente () <u>Predisposição</u> para o entusiasmo, a lealdade e boa vontade () <u>Predisposição</u> para usar da autoridade</p>
--	---	--

<p>informatizados do Governo Federal na área de gestão de pessoas, de material, de patrimônio, de compras, de cadastro de fornecedores, de orçamento e finanças e de contabilidade ()</p> <p>Conhecer os sistemas informatizados do Governo Federal na área de ensino, pesquisa e extensão ()</p> <p>Conhecer sobre convênios, contratos, acordos e outros instrumentos jurídicos com entidades públicas e privadas ()</p> <p>Conhecer sobre elaboração e publicação de editais ()</p> <p>Conhecer a política de comunicação social e informação da Instituição ()</p> <p>Conhecer as disposições do Estatuto, do PPI, PDI, do Regimento Geral, do Conselho do Câmpus, dos regulamentos internos e decisões dos colegiados superiores e dos órgãos da administração superior do IFC ()</p> <p>Conhecer sobre tecnologia da informação utilizada na Instituição ()</p> <p>Conhecer formas de representar legalmente o câmpus, interna e externamente ()</p> <p>Conhecer o papel do Diretor Geral na gestão do Conselho do Câmpus - CONCÂMPUS ()</p> <p>Conhecer sobre autorização de processos de compra e execução de serviços do câmpus ()</p>	<p>Habilidade de utilizar normas, métodos e estratégias de trabalho para aprimorar as atividades da direção geral do câmpus ()</p> <p>Habilidade para prestar esclarecimentos aos órgãos de controle e dar parecer sobre processos administrativos, em questões pertinentes a sua gestão ()</p> <p>Habilidade para despertar no servidor a vontade de fazer bem feito o seu trabalho ()</p> <p>Habilidade de criar ambiente de trabalho motivador ()</p> <p>Habilidade de inspirar confiança e crença na Instituição ()</p> <p>Habilidade de saber para aonde quer conduzir a instituição ()</p> <p>Habilidade para cerca-se de pessoas competentes e de confiança ()</p> <p>Habilidade para determinar o foco deixando a equipe mostrar qual o caminho seguir ()</p> <p>Habilidade para buscar recursos ()</p> <p>Habilidade para trabalhar com base na economia e na priorização das Atividades ()</p> <p>Habilidade para conduzir uma equipe que faça as coisas acontecer estando, ou não, o gestor presente ()</p> <p>Habilidade para trabalhar em rede de cooperação ()</p> <p>Habilidade para entender a cultura Institucional ()</p> <p>Habilidade para delegar ()</p> <p>Habilidade para trabalhar</p>	<p>com responsabilidade e bom senso ()</p> <p>Predisposição a tolerância ao estresse ()</p> <p>Ter persistência e tenacidade ()</p> <p>Ser sensato ()</p> <p>Ter amplitude de interesses ()</p> <p>Predisposição para entender que existe o “ônus” e o “bônus” no exercício de um cargo de gestor ()</p>
--	---	---

<p><u>Conhecer</u> os sistemas internos informatizados de gestão educacional, administrativos e acadêmicos ()</p> <p><u>Conhecer</u> os trâmites legais para nomeação e exoneração de dirigentes do Câmpus em cargos de direção (CD) e de função gratificada (FG) ()</p> <p><u>Conhecer</u> a legislação e normas gerais para elaborar o calendário anual das atividades acadêmicas do câmpus ()</p> <p><u>Conhecer</u> sobre normas, métodos e estratégias de trabalho para aprimorar as atividades da Direção Geral do câmpus ()</p> <p><u>Conhecer</u> sobre a expedição de portarias internas, diplomas, certificados e demais documentos acadêmicos relativos aos cursos ofertados no câmpus ()</p> <p><u>Conhecer</u> dos aspectos técnicos para gerenciar o processo de construção ou reforma do câmpus. ()</p> <p><u>Conhecer</u> a missão muito bem definida como um “porto seguro” para auxiliar nas discussões entre gestores ()</p> <p><u>Conhecer</u> as pessoas da Instituição ()</p> <p><u>Conhecer</u> os mecanismos de controle da Instituição ()</p> <p><u>Conhecer</u> a avaliação Institucional do IFC anualmente ()</p> <p><u>Conhecer</u> que outras atividades inerentes ao seu</p>	<p>por resultados com projetos e programa ()</p> <p><u>Habilidade</u> para trabalhar em grupo ()</p> <p>Aptidão para trabalhar na questão política do câmpus ()</p> <p><u>Habilidade</u> de evitar deter informações ()</p> <p><u>Habilidade</u> para negociar ()</p> <p><u>Habilidade</u> de saber argumentar ()</p> <p><u>Habilidade</u> para buscar alternativas ()</p> <p><u>Habilidade</u> para identificar o que pode e o que não pode fazer ()</p> <p><u>Habilidade</u> para consultar os seus pares ()</p> <p><u>Habilidade</u> para buscar contato com outros Institutos Federais e universidades para ver como estão procedendo em algumas situações e se pode resolver da mesma forma ()</p> <p><u>Habilidade</u> para utilizar ferramentas de controle ()</p> <p><u>Habilidade</u> para atuar na execução financeira de maneira prática ()</p> <p><u>Habilidade</u> para gerenciar o processo de construção ou reforma do câmpus ()</p> <p><u>Habilidade</u> para estimular e manter reuniões semanais entre o diretor geral e os demais diretores do câmpus ()</p> <p><u>Habilidade</u> para gastar os recursos do orçamento previsto sem demora ()</p> <p><u>Habilidade</u> para buscar capacitação ()</p>	
---	--	--

<p>cargo de diretor geral podem ser atribuídas pelo reitor ()</p> <p>Conhecer o local e região de atuação do IFC - Câmpus Camboriú ()</p> <p>Conhecer os atores sociais que mantêm relações com o IFC-Câmpus Camboriú e suas expectativas ()</p> <p>Conhecer de criatividade e inovação ()</p> <p>Conhecer de gestão de conflitos ()</p>	<p>Habilidade para identificar os pontos problemáticos com o apoio de ferramentas de controle e de avaliação ()</p> <p>Habilidade para aglutinar forças de trabalho ()</p> <p>Habilidade para formar uma equipe ()</p> <p>Habilidade para determinar o que deve ser feito ()</p> <p>Habilidade para entender o contexto que envolve o IFC</p> <p>Habilidade para entender o contexto que envolve o Câmpus Camboriú ()</p> <p>Habilidade para visualizar os impactos do IFC - Câmpus Camboriú na localidade e região de atuação ()</p> <p>Habilidade para articular as demandas do IFC - Câmpus Camboriú com diversos atores sociais envolvidos ()</p>	
---	--	--

Outros:

----- () ----- () ----- ()
 ----- () ----- () ----- ()

Preencher o grau de importância que você atribui a cada conhecimento, habilidade e atitude, sendo:

GRAU DE IMPORTÂNCIA				
1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Medianamente importante	Muito importante	Extremamente importante

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICA COMUNS AO CARGOS DE NÍVEL INTERMEDIÁRIO

Conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para validação quanto ao grau de importância às **competências específicas comuns** para os cargos de nível intermediário requeridas para o exercício dos cargos de DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE ENSINO, DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUTURA E PRODUÇÃO e DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO e PLANEJAMENTO do IFC- Câmpus Camboriú

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<p>Conhecer de elaboração e execução do plano de trabalho para o seu departamento ()</p> <p>Conhecer normas, métodos e estratégias de trabalho que visem o aprimoramento das atividades do seu departamento ()</p> <p>Conhecer os modelos técnicos de administração pública ()</p> <p>Conhecer a diferença entre uma instituição social e uma organização social ()</p> <p>Conhecer de gestão estratégica e de gestão social ()</p> <p>Conhecer a Instituição ()</p> <p>Conhecer a missão, visão, valores, objetivos e finalidades da Instituição ()</p> <p>Conhecer o que o câmpus vem realizando com relação ao ensino, pesquisa, extensão e gestão, tendo como referência a lei de criação dos IF ()</p> <p>Conhecer a cultura institucional ()</p> <p>Conhecer o plano estratégico da Instituição ()</p> <p>Conhecer os planos,</p>	<p>Habilidade para elaborar o planejamento anual das atividades inerentes ao seu departamento ()</p> <p>Habilidade para propor normas, métodos e estratégias de trabalho que visem o aprimoramento das atividades do departamento ()</p> <p>Habilidade para reafirmar valores de democracia, cidadania e interesse público ()</p> <p>Habilidade para propor plano de capacitação para os servidores docentes, técnicos administrativos e gestores lotados no seu Departamento ()</p> <p>Habilidade para revisar, organizar, documentar e publicar os procedimentos relacionados ao seu departamento ()</p> <p>Habilidade para identificar o que pode e o que não pode fazer ()</p> <p>Habilidade para lidar com as diversas situações ()</p> <p>Habilidade de inspirar confiança e crença na Instituição ()</p> <p>Habilidade para visualizar os impactos do IFC - Câmpus Camboriú na localidade e região de atuação ()</p>	<p>Ter mente aberta ()</p> <p>Ter iniciativa ()</p> <p>Ter humildade de saber quando está errado ()</p> <p>Predisposição para assumir quando está errado ()</p> <p>Predisposição para saber acatar ()</p> <p>Predisposição de acatar sugestão ()</p> <p>Predisposição de saber que, às vezes, se aprende errando ()</p> <p>Predisposição para reiniciar, caso não acerte ()</p> <p>Predisposição para resolver as dificuldades e problemas de forma descontraída ()</p> <p>Ter flexibilidade e facilidade para mudar de contexto ()</p> <p>Ter firmeza e pulso</p> <p>Ter coragem ()</p> <p>Predisposição para aceitar críticas ()</p> <p>Predisposição de realizar reunião constantemente ()</p> <p>Predisposição para o entusiasmo, a lealdade</p>

<p>programas e projetos do câmpus ()</p> <p>Conhecer de gestão ()</p> <p>Conhecer de orçamento e finanças pública ()</p> <p>Conhecer de economia pública ()</p> <p>Conhecer de pregão eletrônico ()</p> <p>Conhecer de licitação ()</p> <p>Conhecer relatório de gestão pública ()</p> <p>Conhecer sobre planejamento estratégico ()</p> <p>Conhecer de administração ()</p> <p>Conhecer de planejamento e organização ()</p> <p>Conhecer de gestão de pessoas ()</p> <p>Conhecer de Informática ()</p> <p>Conhecer de avaliação Institucional pública ()</p> <p>Conhecer de gestão por Competência ()</p> <p>Conhecer de avaliação de desempenho ()</p> <p>Conhecer de Marketing na administração pública ()</p> <p>Conhecer de inovação técnica e tecnológica ()</p> <p>Conhecer de Responsabilidade Social ()</p> <p>Conhecer os sistemas informatizados do governo federal na área de gestão de pessoas, de material, de patrimônio, de compras, de cadastro de fornecedores, de orçamento e finanças e de contabilidade e na área acadêmica ()</p> <p>Conhecer sobre tecnologia da informação utilizada na</p>	<p>Habilidade para articular as demandas do IFC - Câmpus Camboriú com os diversos atores sociais envolvidos ()</p> <p>Habilidade de comunicar-se bem de forma escrita e oral ()</p> <p>Habilidade para divulgar internamente as informações relevantes para o funcionamento do seu departamento ()</p> <p>Habilidade para trabalhar em rede de cooperação ()</p> <p>Habilidade para estimular e manter reuniões semanais entre o diretor geral, coordenadores e demais diretores do Câmpus ()</p> <p>Habilidade para ouvir as demandas dos atores sociais do IFC - Câmpus Camboriú ()</p> <p>Habilidade para entender o contexto que envolve o Câmpus Camboriú ()</p> <p>Habilidade para entender o contexto que envolve o IFC ()</p> <p>Habilidade para prestar esclarecimentos aos órgãos de controle interno e externo e dar parecer sobre processos administrativos, em questões pertinentes ao seu departamento ()</p> <p>Habilidade para atuar na Instituição com base no modelo teórico de gestão pública (o novo serviço público), construído na ideia do interesse público ()</p> <p>Habilidade para atuar no IFC, pautado na concepção dos IF como Instituição Social ()</p> <p>Habilidade para apresentar</p>	<p>e boa vontade ()</p> <p>Predisposição à tolerância ao estresse ()</p> <p>Ter persistência e tenacidade ()</p> <p>Predisposição para entender que existe o “ônus” e o “bônus” no exercício de um cargo de gestor ()</p> <p>Ter energia ()</p> <p>Ser sensato ()</p> <p>Ter a vontade de querer fazer ()</p> <p>Predisposição para aceitar riscos ()</p> <p>Predisposição para ouvir sugestões de colaboradores ()</p> <p>Predisposição para conversar com as pessoas ()</p> <p>Predisposição ao diálogo ()</p> <p>Ser comunicativo ()</p> <p>Predisposição para ouvir bastante ()</p> <p>Ter a visão do todo ()</p> <p>Predisposição para antecipar o que pode fazer hoje e não deixar para fazer amanhã ()</p> <p>Ter zelo pela manutenção dos bens patrimoniais do Câmpus ()</p> <p>Ter formação na área em que vai atuar ()</p> <p>Ser prático na execução das finanças ()</p> <p>Ter visão estratégica ()</p> <p>Predisposição para</p>
---	---	---

<p>Instituição () <u>Conhecer</u> os sistemas internos informatizados de gestão educacional, administrativos e acadêmicos () <u>Conhecer</u> a missão muito bem definida como um “porto seguro” para auxiliar nas discussões entre gestores () <u>Conhecer</u> as pessoas da Instituição () <u>Conhecer</u> os mecanismos de controle da Instituição () <u>Conhecer</u> a avaliação Institucional do IFC anualmente () <u>Conhecer</u> que outras atividades inerentes ao seu cargo de Diretor de Ensino podem ser atribuídas pelo Diretor Geral do câmpus () <u>Conhecer</u> o que compete ao exercício do seu cargo de direção () <u>Conhecer</u> as atribuições dos setores que estão sob sua responsabilidade () <u>Conhecer</u> das legislações, normas, regulamentações e trâmites legais pertinentes à área de ensino, pesquisa e extensão () <u>Conhecer</u> as políticas públicas () <u>Conhecer</u> as políticas públicas e planos para educação no Brasil () <u>Conhecer</u> a lei de criação dos IF () <u>Conhecer</u> a educação profissional técnica e tecnológica em todos os seus níveis e</p>	<p>anualmente um relatório de gestão das atividades do seu Departamento () <u>Habilidade</u> para analisar a situação do seu Departamento, de acordo com o resultado da avaliação Institucional () <u>Habilidade</u> de análise e síntese () <u>Habilidade</u> para entender a cultura Institucional () <u>Habilidade</u> para delegar Habilidade para trabalhar por resultados com projetos e programa () <u>Habilidade</u> de utilizar normas, métodos e estratégias de trabalho para aprimorar as atividades do seu Departamento () <u>Habilidade</u> para utilizar ferramentas de controle () <u>Habilidade</u> para identificar os pontos problemáticos com o apoio de ferramentas de controle e de avaliação () <u>Habilidade</u> para determinar o que deve ser feito () <u>Habilidade</u> para observar e fazer cumprir as políticas institucionais junto às áreas vinculadas ao seu Departamento () <u>Habilidade</u> para garantir a autonomia administrativa de seu departamento, de acordo com as normas () <u>Habilidade</u> para buscar capacitação () <u>Habilidade</u> para relacionar-se bem com as pessoas () <u>Habilidade</u> para consultar os seus pares () <u>Habilidade</u> para buscar contato com outros institutos federais e universidades para</p>	<p>conversar de igual para igual () <u>Predisposição</u> para atender a todos e aos cursos de forma Igual () <u>Predisposição</u> para posicionar-se () <u>Predisposição</u> para tomar decisão () <u>Ter</u> transparência nos seus posicionamentos e opiniões () <u>Ter</u> comprometimento() <u>Ser</u> democrático () <u>Predisposição</u> para buscar e atender às necessidades da comunidade () <u>Ter</u> atitude técnica e profissional () <u>Ter</u> lisura () <u>Ser</u> honesto () <u>Ter</u> uma visão centrada no futuro () <u>Ser</u> transparente na divulgação das suas ações () <u>Ter</u> clareza no trabalho () <u>Predisposição</u> para o perfil de gestor () <u>Predisposição</u> para fazer as coisas corretas () <u>Predisposição</u> ao aprimoramento mesmo que tenha experiência () <u>Ter</u> o uso da autoridade com responsabilidade e bom senso () <u>Ter</u> amplitude de interesses ()</p>
--	---	---

<p>Modalidades ()</p> <p>Conhecer as políticas de ensino, pesquisa, extensão e administração da Instituição ()</p> <p>Conhecer de Direito Administrativo ()</p> <p>Conhecer o papel dos órgãos de controle interno e externo ()</p> <p>Conhecer de legislação e as normas referentes a recursos humanos, serviços gerais, material, patrimônio, compras, orçamento, finanças e contabilidade na área pública ()</p> <p>Conhecer as disposições do Estatuto, do PPI, PDI, do Regimento Geral, do Conselho do Câmpus, dos regulamentos internos e decisões dos colegiados superiores, dos órgãos da administração superior do IFC ()</p> <p>Conhecer o local e região de atuação do IFC - Câmpus Camboriú ()</p> <p>Conhecer os atores sociais que mantêm relações com o IFC - Câmpus Camboriú e suas expectativas ()</p> <p>Conhecer os princípios sobre o processo de comunicação e oratória com técnicas de expressão verbal ()</p> <p>Conhecer formas de representar legalmente o câmpus, interna e externamente ()</p> <p>Conhecer de planejamento, organização, direção e controle ()</p> <p>Conhecer de criatividade e</p>	<p>ver como estão procedendo em algumas situações e se pode resolver da mesma forma ()</p> <p>Habilidade para promover a articulação de suas ações com a direção geral e demais direções e coordenações do Câmpus ()</p> <p>Habilidade para negociar ()</p> <p>Habilidade para saber argumentar ()</p> <p>Habilidade para buscar alternativas ()</p> <p>Habilidade para trabalhar na questão política do Câmpus ()</p> <p>Habilidade para conduzir uma equipe que faça as coisas acontecerem estando, ou não, o gestor presente ()</p> <p>Habilidade para trabalhar em grupo ()</p> <p>Habilidade para aglutinar forças de trabalho ()</p> <p>Habilidade para formar uma equipe ()</p> <p>Habilidade para compartilhar os problemas e dar diretrizes de como resolvê-los ()</p> <p>Habilidade para criar um ambiente de trabalho motivador ()</p> <p>Habilidade para despertar no servidor a vontade de fazer bem feito o seu trabalho ()</p> <p>Habilidade de inspirar confiança e crença na Instituição ()</p>	<p>Predisposição para perseguir o interesse público ()</p> <p>Predisposição de dizer não ou dizer sim quando necessário ()</p> <p>Predisposição para deixar as atividades em ordem ()</p> <p>Ser ético ()</p> <p>Ser articulador ()</p> <p>Predisposição para dar liberdade e autonomia à equipe com quem trabalha ()</p> <p>Predisposição para valorizar às pessoas e não apenas a produtividade ()</p> <p>Ter confiança e respeito com a equipe ()</p> <p>Ser um líder na maneira de formar uma equipe ()</p> <p>Ter o discurso muito afinado com a sua prática ()</p> <p>Predisposição para servir de exemplo e de modelo ()</p> <p>Ter sensibilidade para escolher as pessoas e perceber o grupo ()</p> <p>Predisposição para passar à equipe um sentimento de cooperação ()</p> <p>Predisposição para demonstrar que cada um pode fazer da sua forma, da sua maneira ()</p>
---	---	--

inovação () <u>Conhecer</u> sobre gestão de conflitos () <u>Conhecer</u> sobre ética () <u>Conhecer</u> sobre relações interpessoais () <u>Conhecer</u> de trabalho em equipe () <u>Conhecer</u> de desenvolvimento de equipe () <u>Conhecer</u> de liderança ()		
---	--	--

Outros:

----- () ----- () ----- ()
 ----- () ----- () ----- ()

Preencher o grau de importância que você atribui a cada conhecimento, habilidade e atitude, sendo:

GRAU DE IMPORTÂNCIA				
1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Medianamente importante	Muito importante	Extremamente Importante

CARGO DE DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE ENSINO

Conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para validação quanto ao grau de importância às **competências específicas** requeridas para o exercício do cargo de DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE ENSINO do IFC- Câmpus Camboriú

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATTITUDES
<p>Conhecer os programas e projetos institucionais, visando à ampliação das vagas nos cursos, à permanência e êxito dos discentes e à melhoria da qualidade de ensino ()</p> <p>Conhecer os planos de trabalho das coordenadorias e outros setores de vinculação direta ao seu departamento ()</p> <p>Conhecer de indissociabilidade de ensino, pesquisa e extensão ()</p> <p>Conhecer de organização, revisão, documentação e publicação dos procedimentos relacionados ao seu departamento ()</p> <p>Conhecer o processo de ingresso de alunos (vestibular e exame classificatório) na Instituição. ()</p> <p>Conhecer de elaboração e supervisão de projetos de criação e projetos pedagógicos dos cursos ()</p> <p>Conhecer de planejamentos anual e plurianual ()</p> <p>Conhecer de planos individuais de trabalho (PIT) dos docentes ()</p> <p>Conhecer de elaboração e supervisão de calendário acadêmico ()</p> <p>Conhecer de elaboração e</p>	<p>Habilidade para participar como membro do Conselho do câmpus - CONCÂMPUS, responsabilizando-se pela divulgação das decisões junto ao seu Departamento ()</p> <p>Habilidade para estimular e realizar audiências públicas, reuniões, debates e encontros, de acordo com as demandas locais e regionais de ensino, pesquisa e extensão ()</p>	

<p>supervisão dos relatórios finais de atividades de ensino, pesquisa e extensão ()</p> <p><u>Conhecer</u> os mecanismos de divulgação dos andamentos e dos resultados dos trabalhos de ensino, pesquisa e extensão ()</p> <p><u>Conhecer</u> as demandas locais e regionais para o ensino, a pesquisa e a extensão no Câmpus</p> <p><u>Conhecer</u> de gestão pedagógica ()</p> <p><u>Conhecer</u> sobre a expedição de diplomas, certificados e demais documentos acadêmicos relativos aos cursos ofertados no câmpus ()</p> <p><u>Conhecer</u> de práticas, métodos e estratégias de ensino. ()</p> <p><u>Conhecer</u> de tecnologias educacionais. ()</p> <p><u>Conhecer</u> o processo de registros escolares ()</p> <p><u>Conhecer</u> de orientação e assistência educacional ()</p> <p><u>Conhecer</u> o processo de acompanhamento e análise do desempenho de alunos quanto ao rendimento escolar ()</p> <p><u>Conhecer</u> o papel do Diretor de Ensino na gestão do Conselho do Câmpus - CONCÂMPUS ()</p> <p><u>Conhecer</u> a legislação e normas gerais para elaborar o calendário anual das atividades acadêmicas do câmpus ()</p>		
--	--	--

Outros:

----- () ----- () ----- ()
 ----- () ----- () ----- ()

Preencher o grau de importância que você atribui a cada conhecimento, habilidade e atitude, sendo:

GRAU DE IMPORTÂNCIA				
1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Medianamente importante	Muito importante	Extremamente Importante

CARGO DE DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUTURA E PRODUÇÃO

Conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para validação quanto ao grau de importância às **competências específicas** requeridas para o exercício do cargo de DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUTURA E PRODUÇÃO do IFC-Câmpus Camboriú

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATTITUDES
<p>Conhecer a infraestrutura física do Câmpus e as suas condições ()</p> <p>Conhecer as demandas do câmpus em nível de infraestrutura e produção ()</p> <p>Conhecer de supervisão quanto à manutenção, reforma ou construção das unidades administrativas e de ensino ()</p> <p>Conhecer os tipos de manutenção necessários às unidades administrativas e de ensino do Câmpus ()</p> <p>Conhecer as necessidades de espaço físico do Câmpus ()</p> <p>Conhecer de mobilidade e acessibilidade no Câmpus ()</p> <p>Conhecer do sistema interno para solicitação de serviços de manutenção do Câmpus ()</p> <p>Conhecer as unidades</p>	<p>Habilidade para planejar, coordenar e controlar o processo de conservação, manutenção e de ampliação do câmpus ()</p> <p>Habilidade para coordenar as atividades das áreas vinculadas, de forma a garantir o funcionamento eficiente da produção e infraestrutura do Câmpus ()</p> <p>Habilidade para analisar a situação do Departamento de Produção e Infraestrutura, de acordo com o resultado da avaliação Institucional ()</p> <p>Habilidade de divulgar internamente as informações relevantes do Departamento de Produção e Infraestrutura para o funcionamento do Câmpus ()</p> <p>Habilidade para gerenciar o processo de construção ou reforma do câmpus ()</p> <p>Habilidade para criar um</p>	

<p>didáticas e de produção do câmpus como a fruticultura, bovinocultura de leite e de corte, avicultura, piscicultura, apicultura, abatedouro, indústrias rurais, cunicultura, oficinas rurais e mecanização agrícola, entre outras ()</p> <p>Conhecer os laboratórios, salas de aula, auditórios, prédios administrativos, salas de professores, de técnicos administrativos e de gestores. ()</p> <p>Conhecer os profissionais que podem dar suporte técnico e administrativo ao seu departamento. ()</p> <p>Conhecimento da parte estrutural como instalações e equipamentos dos setores do câmpus ()</p> <p>Conhecer de plantas e animais em função das atividades de agropecuária do Câmpus ()</p> <p>Conhecer planejamento, coordenação, supervisão e execução de atividades que garantem o funcionamento da estrutura física e da produção com articulação entre os demais departamentos, coordenações e setores ()</p> <p>Conhecer as demandas de gestão no Câmpus ()</p> <p>Conhecer dos aspectos técnicos para gerenciar o processo de construção ou reforma do Câmpus ()</p>	<p>fluxo de trabalho tendo pessoas que trabalhem interessando-se pelo setor ()</p>	
--	---	--

Outros:

----- () ----- () ----- ()
 ----- () ----- () ----- ()

Preencher o grau de importância que você atribui a cada conhecimento, habilidade e atitude, sendo:

GRAU DE IMPORTÂNCIA				
1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Medianamente importante	Muito importante	Extremamente Importante

CARGO DE DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO

Conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para validação quanto ao grau de importância às **competências específicas** requeridas para o exercício do cargo de DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO do IFC- Câmpus Camboriú

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATTITUDES
<p>Conhecer como se elabora e consolida uma proposta orçamentária anual do câmpus ()</p> <p>Conhecer sobre planejamento anual e/ou plurianual do câmpus ()</p> <p>Conhecer os procedimentos relacionados ao seu departamento ()</p> <p>Conhecer os processos do Departamento de Planejamento e Administração ()</p> <p>Conhecer as demandas de gestão no Câmpus ()</p> <p>Conhecimento técnico sobre gerenciamento financeiro público ()</p> <p>Conhecer dos aspectos técnicos para gerenciar o processo de construção ou reforma do Câmpus ()</p> <p>Conhecer o papel do Diretor de Administração e Planejamento na gestão do Conselho do Câmpus -</p>	<p>Habilidade para coordenar a elaboração e execução da proposta orçamentária com a discriminação da receita e despesas prevista para o Câmpus ()</p> <p>Habilidade para promover o desenvolvimento dos servidores e gestores do Câmpus ()</p> <p>Habilidade de acompanhar a utilização dos recursos orçamentários do Câmpus ()</p> <p>Habilidade para atuar na execução financeira de maneira prática ()</p> <p>Habilidade para gerenciar o processo de construção ou reforma do câmpus ()</p> <p>Habilidade para estabelecer e supervisionar a implementação de políticas e diretrizes voltadas à economicidade, à gestão ambiental e à eficácia administrativa, no âmbito da</p>	<p>Ter visão mais coerente com os objetivos ()</p> <p>Ter responsabilidade de divulgar as decisões do conselho do câmpus ao seu departamento ()</p> <p>Ter zelo pela adequação dos procedimentos administrativos às necessidades acadêmicas ()</p> <p>Ter articulação de suas ações com as demais direções e coordenações ()</p> <p>Ter responsabilidades de informar periodicamente às demais direções e coordenações sobre o processo de execução do orçamento em exercício ()</p> <p>Ser prático na</p>

<p>CONCÂMPUS ()</p>	<p>direção Geral, departamentos, coordenações e setores ()</p> <p>Habilidade para participar como membro do Conselho do Câmpus CONCÂMPUS, responsabilizando-se pela divulgação das decisões junto ao seu departamento ()</p> <p>Habilidade para representar o Câmpus nos eventos e reuniões que tratam de administração e planejamento, por delegação do Diretor Geral ou no âmbito de sua competência ()</p> <p>Habilidade para elaborar uma proposta orçamentária anual do Câmpus</p> <p>Habilidade para criar mecanismos de controle do orçamento do Câmpus e informar periodicamente aos demais departamentos, coordenações e setores do Câmpus sobre o processo de execução deste orçamento no exercício ()</p> <p>Habilidade para supervisionar a manutenção das instalações do Câmpus ()</p> <p>Habilidade para supervisionar os trabalhos da Comissão Permanente de Licitações ()</p> <p>Habilidade para supervisionar o uso e a conservação dos recursos alocados no Câmpus ()</p> <p>Habilidade para acompanhar a execução das ações das áreas de orçamento e finanças, material, patrimônio, recursos humanos e informática ()</p> <p>Habilidade para coordenar o processo de planejamento</p>	<p>execução das finanças ()</p>
----------------------	---	----------------------------------

	anual e/ou plurianual do Câmpus () <u>Habilidade</u> para traçar objetivos e planos bem delineados () <u>Habilidade</u> para fazer projetos () <u>Habilidade</u> para empregar bem o dinheiro público ()	
--	---	--

Outros:

----- () ----- () ----- ()
 ----- () ----- () ----- ()

Preencher o grau de importância que você atribui a cada conhecimento, habilidade e
 atitude, sendo:

GRAU DE IMPORTÂNCIA				
1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Medianamente importante	Muito importante	Extremamente Importante