

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO “STRICTO SENSU” EM
CONTABILIDADE E CONTROLADORIA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO NA
REITORIA DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS

ANALICE BARBOSA PEREIRA

MANAUS
2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO “STRICTO SENSU” EM
CONTABILIDADE E CONTROLADORIA

ANALICE BARBOSA PEREIRA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO NA
REITORIA DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação “Stricto Sensu” em Contabilidade e Controladoria da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Contabilidade e Controladoria, área de concentração Planejamento Estratégico.

Orientadora: Profa. Dra. Luiza Maria Bessa Rebelo

MANAUS
2011

Ficha Catalográfica

(Catalogação realizada pela Biblioteca Central da UFAM)

P436g Pereira, Analice Barbosa.

Gestão por competências: um estudo de caso na Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas ./Analice Barbosa Pereira.-Manaus: UFAM, 2011.

82f.; il. color.

Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) — Universidade Federal do Amazonas, 2011.

Orientadora: Prof^a Dr^a Luiza Maria Bessa Rebelo

1. Gestão-competência 2. Competência organizacional I. Rebelo, Luiza Maria Bessa (Orient.) II. Universidade Federal do Amazonas IV. Título

CDU(1997) 658.3(043.3)

ANALICE BARBOSA PEREIRA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO NA REITORIA
DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DO AMAZONAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação “Stricto Sensu” em Contabilidade e Controladoria da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Contabilidade e Controladoria, área de concentração Planejamento Estratégico.

Aprovado em ____, de _____ de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Luiza Maria Bessa Rebelo
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Cláudio Dantas Frota
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Geraldo Vieira da Costa
Universidade Federal do Amazonas

À Frota e Celiana, os Mestres que mais
incentivaram este trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela vida e pelos dons que me presenteou.

Aos meus pais, os maiores incentivadores e exemplos que alguém poderia ter.

Aos meus irmãos Adriana, Alexandre e Luis, sempre dispostos a me ajudar, das formas mais simples, porém com a mais sincera preocupação.

À Diana e Macildo, cunhados quase irmãos.

À minha orientadora que, incentivadora, me guiou neste turbulento caminho e não desistiu de mim.

Aos meus amigos, presentes durante todo esse caminho.

A Felipe que me incentivou durante grande parte deste caminho.

Aos amigos que encontrei no IFAM, que acreditaram no meu trabalho e me apoiaram quando mais precisei.

Ao Srs. Nelson Batista e Jânio Lúcio que, como chefes, perceberam a importância do trabalho e foram grandes apoiadores.

À Reitoria do IFAM, que comprou a idéia e se dispôs a participar da pesquisa.

Às MsC. Edileuza Lobato e Leônia Vale que me ajudaram com alguns títulos.

Ao amigo e MsC. Carlos Henrique Soares, pelo empréstimo de livros e palavras certas nos momentos certos.

À coordenação do Programa de Mestrado em Contabilidade e Controladoria, especialmente à Luciana e ao Prof. Dr. Milanez, pelo apoio e atenção.

Aos meus colegas de mestrado, que foram meus companheiros durante o início dessa caminhada.

Agradeço.

“Veio também o outro: Senhor, aqui tens a tua mina, que guardei embrulhada num lenço; pois tive medo de ti, por seres homem rigoroso, que tiras o que não puseste e ceifas o que não semeaste.

Replicou-lhe ele: Servo mau, pelas tuas palavras te julgo. Sabias que sou rigoroso, que tiro o que não depositei e ceifo o que não semeei...Por que, pois, não puseste o meu dinheiro num banco? Na minha volta, eu o teria retirado com juros.

E disse aos que estavam presentes: Tirai-lhe a mina, e dai-a ao que tem dez minas.

Replicaram-lhe: Senhor, este já tem dez minas!

Eu vos declaro: a todo aquele que tiver, dar-se-lhe-á; mas, ao que não tiver, ser-lhe-á tirado até o que tem.”

(Luc, 19: 20-26)

RESUMO

Os Institutos Federais – IF's criados em 2008, tem como objetivos legais a promoção da educação, pesquisa e extensão das localidades em que estão instalados através de uma política de desenvolvimento sustentável, sendo assim, chaves do processo de desenvolvimento socioeconômico do Brasil. Diante desta grande responsabilidade atribuída aos IF's, questiona-se a capacidade de seus servidores de alavancar as competências organizacionais necessárias para o alcance destes objetivos. O presente trabalho procurou propor uma política de Gestão de Pessoas com base na Gestão de Competências para a formação dos servidores do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas - IFAM, através do alinhamento entre competências individuais, identificadas através da aplicação de questionário junto aos servidores, e das competências coletivas e organizacionais, identificadas através da análise de documentos estratégicos. Desta feita, com o alinhamento dos vários níveis de competência, definiu-se uma política de Gestão de Pessoas com base na Gestão por Competências, enfatizando-se a necessidade de se criar um espaço em que pudesse ocorrer a aprendizagem organizacional, nos moldes das Universidades Corporativas.

Palavras – chave: gestão por competências; competências individuais; competências coletivas; competências organizacionais; IFAM

ABSTRACT

The Federal Institutes - IF's created in 2008, aims to promote legal education, research and extension in the locations that are installed through a sustainable development policy, so the key process of socioeconomic development in Brazil. Faced with this great responsibility given to IF's, questions the capacity of its servers to leverage the organizational skills necessary to achieve those goals. The present study aimed to propose a policy of Personnel Management based on Competency Management for the formation of the servers at the Federal Institute of Education, Science and Technology of the Amazon - IFAM, through alignment between individual competencies identified by the application of questionnaire to servers, and collective and organizational skills identified through the analysis of strategic documents. This time, with the alignment of various skill levels, we defined a policy of Personnel Management based on Competencies Management, emphasizing the need to create a space that could occur organizational learning, along the lines of Universities corporate.

Keywords: competency management, individual skills, collective skills, organizational skills, IFAM

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Competências Gerenciais.....	20
Quadro 2 – Competências Individuais.....	22
Quadro 3 – Definições da CC – Competências Coletivas.....	23
Quadro 4 – Orçamento.....	50
Quadro 5 – Competências organizacionais dos IF's – de acordo com a Lei 11.892/2008.....	52
Quadro 6 – Competências coletivas 1.....	53
Quadro 7 – Competências coletivas 2	55
Quadro 8 – Codificação estabelecida para análise da pesquisa.....	57
Quadro 9 – Competências IFAM.....	66

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Critério: Perfil do gestor escolar <i>versus</i> área da atividade principal.....	59
Gráfico 2 – Critério: Perfil do servidor público <i>versus</i> área da atividade principal.....	60
Gráfico 3 – Critério: Habilidades por Katz <i>versus</i> área da atividade principal	62
Gráfico 4 – Critério: Papéis gerenciais de Mintzberg <i>versus</i> área da atividade principal.....	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma do IFAM	37
Figura 2 – Organograma da Reitoria do IFAM.....	38
Figura 3 – Organograma da Pró-Reitoria de Administração - PROAD.....	40
Figura 4 – Organograma da Pró-Reitoria de Ensino – PROEN.....	41
Figura 5 – Organograma da Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós – Graduação e Inovação Tecnológica – PPGI	42
Figura 6 – Organograma da Pró-Reitoria de Extensão - PROEX	42
Figura 7 – Organograma da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional – PRODIN.....	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Critério: Perfil do gestor escolar <i>versus</i> área da atividade principal.....	58
Tabela 2 – Critério: Perfil do servidor público <i>versus</i> área da atividade principal.....	60
Tabela 3 – Critério: Habilidades por Katz <i>versus</i> área da atividade principal	61
Tabela 4 – Critério: Papéis gerenciais de Mintzberg <i>versus</i> área da atividade principal.....	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAET – Centro Amazonense de Educação Tecnológica “Lindolfo Collor”

CC – Competências coletivas

CEFET – AM – Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas

CEFET – MG – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

CEFET – RJ – Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio de Janeiro

DOU – Diário Oficial da União

EAA – AM – Escola de Aprendizes e Artífices do Amazonas

EAA´s – Escolas de Aprendizes e Artífices

EAF – SGC – Escola Agrotécnica Federal de São Gabriel da Cachoeira

EAF´s – Escolas Agrotécnicas Federais

ETFAM – Escola Técnica Federal do Amazonas

ETM – Escola Técnica de Manaus

FUCAPI – Fundo Centro de Análise, Pesquisa e Inovação

IF´s – Institutos Federais

IFAM – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas

IFE – Instituto Federal de Educação

PPGI – Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação Tecnológica

PROAD – Pró-Reitoria de Administração

PRODIN – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional

PROEN – Pró-Reitoria de Ensino

PROEX – Pró-Reitoria de Extensão

SETEC /MEC – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação

SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

UC – Universidade Corporativa

UNED – Unidade de Ensino Descentralizado

UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

ZFM – Zona Franca de Manaus

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	16
1.1 COMPETÊNCIAS: VISÃO RACIONALISTA <i>VERSUS</i> VISÃO INTERPRETATIVISTA	18
1.2 OS TIPOS DE COMPETÊNCIA	21
1.3 COMO AS COMPETÊNCIAS SE CONSTITUEM: DA COMPETÊNCIA INDIVIDUAL À ORGANIZACIONAL	25
1.4 COMO GERENCIAR COMPETÊNCIAS	27
2 ESTUDO DE CASO	31
2.1 O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS	31
2.1.1 Parte Histórica	31
2.1.2 Estrutura Atual	35
2.2 METODOLOGIA	44
2.2.1 Classificação da Pesquisa	44
2.2.2 Universo e Amostra	45
2.2.3 Percurso Metodológico	46
2.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	50
2.3.1 Competências Organizacionais	50
2.3.2 Competências Coletivas	52
2.3.3 Competências Individuais	56
3 PROPOSTA DE POLÍTICA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	65
3.1 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO IFAM	67
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	69
REFERENCIAS	71
APÊNDICES	75
ANEXOS	78

INTRODUÇÃO

No ano de 2009, foi comemorado o centenário da Rede Federal de Educação Tecnológica, representando uma trajetória iniciada em 1909 com as Escolas de Aprendizes e Artífices – EAA’s, inicialmente criadas com apelo assistencialista com o intuito de capacitar a mão-de-obra dos mais desprovidos economicamente, para assim inseri-los no mercado de trabalho que estava em crescimento (MELLO, 2009), impulsionado pelo desenvolvimento das cidades e a possibilidade do início da industrialização brasileira.

Em 29 de dezembro 2008 foi sancionada a Lei 11.892 que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, constituindo-se de: Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia – IF’s; Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR; Centros Federais de Educação Tecnológica do Rio de Janeiro – CEFET – RJ e de Minas Gerais – CEFET-MG; e, as Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais.

Essa Lei foi a principal responsável pela atual mudança no Ensino Tecnológico, pois transformou, com exceção dos CEFET-RJ e CEFET-MG, as Escolas Técnicas, as Escolas Agrotécnicas e os Centros Federais de Educação Tecnológica em IF’s ou vinculou-os às Universidades Federais. Esta nova concepção de instituição para a educação no modelo dos IF’s, que distribui de forma igualitária a autonomia dos Institutos em todas as regiões do Brasil, faz com que a responsabilidade deles seja maior no sentido de fomentar o desenvolvimento sócio-econômico dos lugares em que estão instalados.

Assim, observa-se que os IF’s tem grande importância social, e que cada unidade, por ser autônoma quanto aos direcionamentos que serão dados por conta da demanda sócio-econômica local, são estratégicas no desenvolvimento dos Estados. Com base nisso, acredita-se que os servidores dos IF’s são peças chaves quanto às estratégias de desenvolvimento educacional e tecnológico das regiões. E qual seria o perfil de um servidor para, em conjunto, alcançar os objetivos dos Institutos Federais?

É dentro desta perspectiva de definir o perfil ideal dos servidores para que estejam alinhados às estratégias organizacionais e alcancem em conjunto os objetivos do IFAM, que se pauta a gestão por competências.

E por que se utilizar o modelo de gestão por competências? O modelo de gestão por competências está atrelado à gestão de pessoas, considerada uma das áreas mais difíceis, pois lidar com o ser humano, e procurar alinhar os objetivos de diversas pessoas aos objetivos organizacionais não é tarefa das mais fáceis. Além disso, quando se consideram

competências, fala-se de conhecimento, habilidades e atitudes, que implicam num comportamento que pode ou não gerar resultados compatíveis com os objetivos organizacionais. Acredita-se, que a gestão por competências encaixa-se no momento de remodelagem dos IF's, que por imporem estruturas organizacionais novas em instituições já existentes, uma missão mais abrangente, e uma maior responsabilidade devido à autonomia a eles atribuída, precisam que as competências organizacionais sejam definidas e alinhadas aos serviços prestados pelos servidores, construindo-se assim as competências coletivas e individuais, para que todos possam se favorecer do desenvolvimento necessário e promover uma gestão eficaz.

O presente trabalho tem como objetivo propor uma política de gestão de pessoas com base na gestão de competências para a formação dos servidores da Reitoria do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM.

Tal objetivo pretende-se alcançar através da elaboração de uma estrutura de referência teórica sobre competências e gestão por competências, para que se possa analisar como as competências organizacionais, coletivas e individuais se constituem, e assim, identificar as competências organizacionais através de análise da Lei 11.892, de 29/12/2008; identificar as competências coletivas por meio do Regimento Geral do IFAM publicado no Diário Oficial da União – DOU em 14 de abril do ano corrente; e através de aplicação de questionário junto aos servidores, quais as competências individuais necessárias para a realização das suas atividades.

Com base na identificação dessas competências procurou-se alinhar as competências organizacionais, competências coletivas e competências individuais por área, necessárias ao alcance dos objetivos do IFAM, possibilitando a proposição de uma política de gestão de pessoas, com base na gestão por competências para os servidores do IFAM.

Para isso, estruturou-se este trabalho em três capítulos. O primeiro capítulo faz o levantamento teórico das abordagens sobre o assunto competências, seus conceitos, como as competências se constituem e com elas podem ser geridas.

O segundo capítulo demonstra como está estruturado o IFAM, qual o método utilizado para a execução da pesquisa e os dados levantados, tanto referentes à pesquisa documental quanto à pesquisa de campo.

No último capítulo, de forma sucinta, foi proposta uma política de gestão de pessoas por gestão de competências que poderá ser, se aplicada, motor desenvolvimento de uma aprendizagem organizacional.

1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O mundo mudou e com ele, a Administração também mudou. Hoje, na Era da Informação, o recurso mais importante da empresa deixou de ser o capital financeiro e passou a ser o capital intelectual, o qual seria baseado inicialmente no conhecimento. Contudo, deve-se observar que não é qualquer conhecimento que será importante para as organizações, mas aquele que, estruturado, poderá vir a agregar valor à organização. Mas o que seria agregar valor à organização? O simples fato de o funcionário ou colaborador apresentar determinado conhecimento não significa que a organização poderá se utilizar dele para produzir algo efetivo. Caso um funcionário da produção de uma empresa de montagem de computadores tiver conhecimentos náuticos, de nada servirá à organização o seu conhecimento acerca dessa área. Ainda, se o funcionário na área de controladoria, com conhecimento na sua área, não tiver abertura ou motivação para aplicar os seus conhecimentos, esse “capital intelectual” será nulo. Assim, é necessário que os funcionários e colaboradores tenham o conhecimento acerca da área em que atuam e que também tenham a atitude de colocá-lo em prática no momento favorável para a organização.

Com essa perspectiva e com a idéia de que “é inquestionável que ‘capital intelectual’ será o fator de diferenciação das empresas” (EBOLI, 2008, p. 181), que ganhou força a gestão de Recursos Humanos. Para Thévenet (2008, p. 297),

O desenvolvimento da gestão dos recursos humanos (RH) é, sem dúvida, uma das grandes inovações destas três últimas décadas no funcionamento e na organização das empresas. Essa função se tornou profissional e viu emergir conjuntos de abordagens, de estratégias, de instrumentos ou de conhecimentos que iluminaram a relação entre a empresa e as pessoas ou a combinação, sempre delicada, entre as pessoas e a atividade a realizar.

Para Thévenet (2008) a partir de 1980, com a entrada para a Era da Informação e com o crescimento da importância do capital intelectual, gerou-se a necessidade de alinhar a gestão de Recursos Humanos com o funcionamento eficaz da empresa.

Para Zarifian (2001), essa problemática vai mais a fundo com a crise de tempo e espaço do trabalho, a crescente necessidade da comunicação e a proporção que tomou a prestação de serviços.

Zarifian (2001) relata a mudança ocorrida no sistema de trabalho que existia até início do século XVIII mas que só se concretizou ao final do século XIX e início do século XX, como no caso da França. Saiu-se de um modelo de trabalho baseado nas atividades

camponesas e artesanais e migrou-se para uma sociedade industrial. Esta passagem é caracterizada por ele pelos seguintes fatores: “a separação entre trabalho e trabalhador; a predominância do fluxo e da produtividade de operações de trabalho; a necessidade de co-presença.” Esses fatores afetaram duramente e durante um longo período os cidadãos ambientados na cultura de trabalho camponesa que foram obrigados a se ajustar a uma realidade mecanicista, onde estavam sujeitos a uma realidade pré-determinada no que diz respeito às atividades que eles iriam exercer, ao local onde eles iriam exercer estas atividades e ao tempo em que deveriam exercê-las.

Num segundo momento, a partir da segunda metade do século XX, observa-se a relevância de determinados conceitos, definidos por Zarifian como evento, comunicação e serviço. A partir deles, é possível fazer uma reflexão sobre a atual necessidade das organizações, onde evento é toda a situação imprevista, para a qual o funcionário precisa mobilizar competências para resolver o problema ou ainda achar uma oportunidade.

Ainda, a comunicação é assim caracterizada como:

- entender os problemas e as obrigações dos outros (...) e entender a interdependência, a complementaridade e a solidariedade das ações;
- conseguir entender a si mesmo (...);
- chegar a um acordo referente às implicações e aos objetivos de ação, aceitos e assumidos em conjunto (...);
- por último, é compartilhar normas mínimas de justiça (...). (ZARIFIAN, 2001, p. 46)

Ou seja, a comunicação pode ser entendida como a necessidade de relações e responsabilidades por si mesmo e pelo grupo. Complementando a linha proposta por Zarifian (2001), o conceito de serviço é entender que toda e qualquer forma de trabalho moderno é uma prestação de serviço, “trabalhar é gerar um serviço, ou seja, é *uma modificação no estado ou nas condições de atividade de outro humano, ou de uma instituição*” (2001, p. 48) [grifo do autor].

Zarifian (2001) mostra nessa lógica a necessidade de voltar à cultura de trabalho camponesa, chamada de neo-camponesa onde o trabalhador deverá estar preparado para agir diante dos eventos, manter suas relações ativas através da comunicação para prestar os serviços necessários ao mercado, da mesma forma que os camponeses tinham competências para sobreviver às intempéries da natureza e pró-atividade para lidar com as situações do dia-a-dia.

É diante desse contexto de repensar a situação do trabalho e do trabalhador e da importância que se dará cada vez mais ao capital intelectual proveniente do desenvolvimento

deste trabalho é que hoje a Gestão de Recursos Humanos ganhou importância estratégica para o alcance dos objetivos organizacionais. É necessário ressaltar que com ela cresceu também a Gestão por Competências. Segundo Thévenet (2008) esse crescimento da Gestão por Competências se deu pela linguagem que funciona tanto com pessoas quanto com organizações. Atualmente, quando se trata de competências, pode-se tratá-las no âmbito individual, coletivo, estratégico e ambiental (RETOUR, 2008), como poderá ser visto à frente. Thévenet (2008) justifica que justamente por poder se tratar competência em todas essas linhas e ajustá-las em favor de um objetivo organizacional é que a Gestão por Competências tem sido utilizada pela Gestão de Recursos Humanos.

O crescimento da importância dada a Gestão por Competências é assim observado por Thévenet (2008, p. 301):

A abordagem por competências acompanhou igualmente uma profissionalização crescente da função. Fornecendo um discurso coerente, conceitos e instrumentos, ela permitiu aos profissionais de RH reforçarem ainda mais a sua avaliação. A melhor prova é a evolução do conteúdo dos programas de formação de especialistas de gestão de RH: o termo *competência* torna-se central, tendo mesmo tendência a suplantarem o de “pessoa”...

A Gestão por Competências surgiu, portanto, como uma alternativa aos modelos tradicionais de gestão, baseando-se na orientação de competências para uma gestão eficaz da organização. Ela tem como princípio evidenciar quais competências são necessárias para o desenvolvimento efetivo da organização e promover ferramentas que visem ao desenvolvimento delas.

1.1 COMPETÊNCIAS: VISÃO RACIONALISTA *VERSUS* VISÃO INTERPRETATIVISTA

Para Fleury e Fleury (2001, p. 184) competência, através do senso comum, é o termo utilizado para “designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa”. Nas últimas décadas esse termo ultrapassou o senso comum e passou a ser debatido no meio acadêmico, onde se desenvolveram duas linhas principais de discussão, ambas com origem na década de 70, sendo a primeira linha norte-americana e a segunda, francesa.

O debate norte-americano é iniciado por McClelland, que define competência como “uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho

superior na realização de uma tarefa ou determinada situação” (FLEURY e FLEURY - 2001, p.184). Já na década de 80, quem ocupa o espaço nas discussões é Richard Boyatzis, que através de uma nova análise de estudos acerca das competências gerenciais, compreende que competência não está relacionada à maneira casual, mas que está sim constantemente relacionada a um desempenho superior. E é nesse sentido que os norte-americanos desenvolvem o conceito de competências gerenciais, onde as funções e atividades de determinado cargo e posição exigem um desempenho profissional constituído de competências necessárias para o desempenho esperado superior aos demais. Esta linha de raciocínio acaba por se prender ao entendimento de capacitação profissional com base no cargo, onde se procura capacitar o profissional para que este possa adquirir as competências necessárias para o exercício de sua função (*apud* FLEURY e FLEURY, 2001).

A linha norte-americana se desenvolve com base no pensamento Taylorista (FISHER; DUTRA; RUAS, 2008) na busca de encontrar a pessoa certa para o lugar certo. E é em cima dessa assertiva que grande parte dos modelos tradicionais de gestão de pessoas construíram suas políticas e ferramentas, buscando qualificar funcionários em determinada atividade para que estes pudessem desenvolver as atividades inerentes ao seu cargo.

Ruas (*apud* EBOLI, 2008) relaciona as características do contexto referente ao conceito de qualificação como sendo: a relativa estabilidade da atividade econômica, a concorrência localizada, a utilização predominante de padrões, a organização do trabalho com base em cargos definidos e tarefas prescritas e programadas, o foco no processo e a baixa aprendizagem. Como contraponto, ele define as características do contexto de competência sendo: a baixa previsibilidade de negócios e atividades, o aumento da concorrência, a utilização de serviços, a organização do trabalho com base em metas, responsabilidades e multifuncionalidade e foco nos resultados, todo este conjunto facilitando a alta aprendizagem.

Com isso, observa-se que o entendimento francês, apesar de iniciar com o conceito de qualificação, baseado na necessidade de qualificar o trabalhador para suprir as necessidades da organização, transcende com Zarifian (*apud* FLEURY, 2004), que na década de 90 observa três mudanças ocorridas nas esferas da noção de serviço, comunicação e as constantes mutabilidades no mercado de trabalho, e afirma que diante dessas novas perspectivas consideradas, entende-se que a capacitação do trabalhador não pode estar baseada no desenho do cargo institucional que ele irá ocupar, e sim nas necessidades emergentes do mercado de lidar com as mais complexas e distintas situações no dia-a-dia e suas contingências.

Zarifian (2003, p. 35) resume a questão entre qualificação e competências da seguinte forma:

(...) chamamos de “qualificação” o que sobressai dos recursos (em conhecimento, habilidade, comportamento...) adquiridos por um indivíduo, seja por formação ou por exercício de diversas atividades profissionais. E de “competência”, a utilização desses recursos na prática. Para retomar a expressão utilizada pelas organizações sindicais, a qualificação é a “caixa de ferramentas” que o assalariado tem. A competência diz respeito à maneira de utilizar concretamente essa caixa de ferramentas, de empregá-la.

Moura e Bittencourt (2006), elaboraram um quadro em que se pode visualizar as principais diferenças entre essas duas correntes:

Competências Gerenciais	
Proposta Racionalista	Proposta Interpretativista
Visão aplicada das competências	Visão estratégica das competências
Perspectiva indutiva e racionalista	Perspectiva dedutiva e fenomenológica
Paradigma descritivo e estático	Paradigma interpretativo e dinâmico
A cultura e o modelo de gestão não são considerados variáveis intervenientes para a definição das competências gerenciais	A cultura e o modelo de gestão determinam aspectos na definição das competências gerenciais
Ênfase sobre a definição de competências que traduzem o melhor desempenho gerencial	Ênfase sobre as exigências macro-organizacionais e a internalização do significado do trabalho
Corrente Americana (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Spencer e Spencer, 1993;)	Corrente europeia (Sandberg, 1996; Boterf, 1997; Zarifian, 2001)

Quadro 1: Competências Gerenciais
Fonte: Moura e Bitencourt (2006, p. 6)

Observando o quadro acima, percebe-se o quanto a proposta racionalista, ou a linha norte-americana, é engessada numa perspectiva de que as competências gerenciais estão vinculadas tão somente ao cargo e ao desempenho que se espera do cargo, desconsiderando fatores como cultura e modelo de gestão. E se houver necessidade de remoção de um determinado funcionário, suas competências estarão alinhadas com o cargo para o qual ele será direcionado? Ainda, o empregado que vier a substituí-lo possui as competências necessárias para assumir determinado cargo?

Já a proposta interpretativista, ou francesa, assegura uma visão sistêmica, ou melhor, considera as competências em construção, sendo interferidas pelo ambiente interno e externo, além de viabilizar uma reflexão do funcionário ou colaborador acerca do trabalho, possibilitando a este um crescimento enquanto pessoa. Uma organização que visa trabalhar as competências pela visão francesa favorecerá um ambiente de aprendizagem e aplicação de competências de modo a não se ater na preocupação se determinado funcionário tem as competências necessárias para determinado cargo, mas sim se o cargo e o ambiente estarão

favoráveis para que o funcionário possa desenvolver suas competências em favor dos objetivos organizacionais.

Rocha (2009) vai além nessa classificação ao afirmar que além da linha francesa e norte-americana, comumente aceitas, e chamadas por ele respectivamente de corrente européia e corrente norte-americana, existe a corrente sul-americana (brasileira), citando os trabalhos de Fleury e Fleury (2000) e Dutra (2001), em que o primeiro incorpora ao conceito de competência individual proposto pela corrente européia, francesa ou ainda interpretativista, a agregação de valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, e o segundo incrementa o conceito ainda com a variante de entrega.

Tal gama de conceitos se dá pela simples influência que as organizações recebem das transformações que ocorrem em todas as áreas da sociedade, influenciando na forma como essas vêem as competências (ROCHA, 2009). Para Le Boterf (*apud* BITENCOURT, 2005, p.19), competência é um conceito em constante construção, “e deve permanecer neste estado, pois um conceito construído está *acabado*, sem possibilidade de lhe serem agregadas novas idéias e reflexões” [grifo do autor].

1.2 OS TIPOS DE COMPETÊNCIA

Dentro da perspectiva interpretativista, podemos considerar que a Gestão por Competências pode ser subdividida em individuais, coletivas, organizacionais e ambientais (RETOUR, 2008).

As competências individuais são as mais conhecidas devido à ênfase dada a elas. Em uma pesquisa sobre os artigos científicos que abordavam o assunto competência no Brasil, Dias, Becker, Dutra, Ruas e Ghedine (2008, p. 19) identificaram que 57% deles tratavam do tema competência individual ou gerencial. Retour (2008, p. 288) afirma que na França, “a gestão por competências individuais é, inegavelmente, o campo onde foram conduzidas mais ações”.

A princípio, considera-se mais viável a identificação e o desenvolvimento das competências individuais não somente por tratar dos indivíduos de forma separada, mas de sua própria trajetória histórica em que a discussão sobre competências surgiu atrelada ao conceito de qualificação do indivíduo para o exercício do cargo. Já o desdobrar da abrangência do termo competência se refere a uma discussão mais recente, numa tentativa de alinhar a política de recursos humanos às estratégias organizacionais.

Zarifian lembra que “a competência profissional consiste em fazer frente a eventos de maneira pertinente e com conhecimento de causa. E essa competência é propriedade particular dos indivíduos, e não do posto de trabalho” (2001, p. 42).

Ainda sobre as competências individuais numa perspectiva para utilização nas organizações, Retour subdividiu as competências individuais em quatro grupos: competências necessárias, mobilizadas, detidas ou potenciais:

1. As competências exigidas para um cargo ou uma função nos levam a pensar em quatro características (VELTZ, 1994): 1. Procedimentos inseparáveis da noção de operação (ões); 2. Seu caráter prescritivo; 3. Sua dimensão individual – para se opor a qualquer possibilidade de constituição de grupo de pessoas, como temia muito Taylor; 4. Sua estabilidade.
2. O segundo campo é constituído pelas competências mobilizadas por um assalariado no exercício de sua função. Diversas pesquisas, principalmente na área de ergonomia, demonstram que muitas pessoas, no exercício de sua função, aplicam competências que geralmente, ultrapassam o campo das competências exigidas por um trabalho. Às vezes, da mesma maneira, verifica-se claramente que assalariados não dominam o conjunto das competências exigidas por uma função.
3. Uma terceira categoria refere-se ao conjunto das competências detidas por um assalariado em um momento dado. Na maioria das situações, esta terceira zona é mais extensa que a segunda. Para ilustrar o nosso propósito, é suficiente pensar, por exemplo, em um assalariado que domina o alemão, mas que não teria nenhuma oportunidade na sua empresa de exercer esta competência lingüística.
4. Finalmente, o quarto e último campo refere-se às competências de um assalariado. É o domínio privilegiado normalmente pela gestão dos potenciais e das carreiras, que muitas vezes se refere unicamente aos cargos de chefia ou aos assalariados chamados para desempenhar futuramente um papel de decisão na empresa.

Quadro 2: Competências individuais
Fonte: Retour (2008, p. 289)

Em um nível superior de agregação de indivíduos, encontra-se a competência coletiva. Para Baitalle (*apud* RETOUR, 2008, p. 290), competência coletiva é “a reconhecida capacidade de um coletivo de trabalho de encarar uma situação que não poderia ser assumida por cada um dos seus membros sozinhos”. Michaux (*apud* RETOUR, 2008, p. 291) tem para o mesmo tipo de competência o seguinte conceito:

Trata-se de conhecimentos e *know-how* tácitos (compartilhados e complementares) ou ainda de trocas informais suportadas por solidariedades que participam na “capacidade repetida e reconhecida” de um coletivo de se organizar para produzir um resultado comum ou construir conjuntamente soluções.

Retour e Krohmer fazem um rápido apanhado histórico quanto ao desenvolvimento do estudo das competências em “A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências” (2011) e consideram que a competência coletiva “permanece sendo o “primopobre”” (RETOUR e KROMER, 2011, p. 46), dedicando desta forma, especial esforço em reunir as contribuições já existentes para esse conceito, conforme quadro abaixo.

Autores	Definições
De Montmollin (1984)	Sem cair no mito do “trabalhador coletivo”, pode-se levantar a hipótese de uma competência coletiva e de sua gênese quando, no seio de uma equipe, as informações são trocadas, as representações se uniformizam, os “saberes-fazer” se articulam, os raciocínios e as estratégias são elaboradas conjuntamente. Essa competência coletiva não elimina, obviamente, mas supõe competências individuais complementares.
Nordhaug (1996)	As competências coletivas são “compostas pelos conhecimentos, pelas capacidades e pelo código genético de uma equipe”.
Wittorski (1997)	Percurso coletivo e cooperativo de resolução de problemas pela análise crítica do trabalho.
Dejoux (1998)	Conjunto das competências individuais dos participantes de um grupo, mais um componente indefinível, que é próprio ao grupo e oriundo da sinergia e da dinâmica deste grupo.
Dubois e Retour (1999)	Capacidade de um coletivo de indivíduos de inventar, no trabalho, sua organização, que vai além de um simples desdobramento de um esquema de conjunto formalizado pelas regras organizacionais.
Pemartin (1999)	Saber combinatório próprio a um grupo, o qual resulta da complementaridade e da criação de sinergia de competências individuais das quais não é a soma.
Dupuich – Rabasse (2000)	Uma combinação de saberes diferenciados que são aplicados na ação, a fim de atingir um objetivo comum cujos atores apresentam representações mentais comuns e pretendem resolver conjuntamente os problemas.
Guilhon e Trépo (2000)	Conjunto de conhecimentos (aprendidos e formalizados) e de saberes (tácitos e explícitos) envolvidos em um processo de produção em ação numa organização. A CC (competência coletiva) é composta pelos produtos da interação dos indivíduos de mesmo <i>métier</i> ou de <i>métiers</i> diferentes. As CC são o resultado do encontro entre a organização e o ambiente através da interpretação que cria e define uma linguagem e um modo de coordenação entre as pessoas.
Amherdt <i>et al.</i> (2000)	Conjunto dos saberes-agir que emergem de uma equipe de trabalho, combinando recursos endógenos e exógenos de cada um dos membros, criando competências novas oriundas de combinações sinérgicas de recursos.
Bataille (2001)	Capacidade reconhecida a um coletivo de trabalho de enfrentar uma situação que não poderia ser assumida por nenhum dos membros individualmente.
Michaux (2003)	Saberes e saberes-fazer tácitos (compartilhados e complementares) ou ainda trocas informais sustentadas por solidariedades que participam da “capacidade repetida e reconhecida” de um coletivo em se coordenar a fim de produzir um resultado comum ou co-construir soluções.

Quadro 3 - Definições da CC – Competências coletivas

Fonte: Retour e Kromer (2011, p. 47)

Retour e Krohmer (*apud* GRIMAND, 2011) vão além da conceituação de competências coletivas e definem elementos constitutivos para que elas se desenvolvam e quais seriam suas fontes de criação. Como elementos ou fatores constitutivos, eles identificaram: o referencial comum construído através da interação entre os atores, resultado de experiências compartilhadas; a linguagem compartilhada que permite, segundo Le Boterf

(*apud* RETOUR e KROHMER, 2011, p. 49) “conversar por meias palavras, ler nas entrelinhas, ganhar tempo na enunciação abreviada, evitar comentários e explicações”; a memória coletiva que reúna aprendizagens passadas e esteja disponível para orientar aprendizagens futuras; e o engajamento subjetivo, observado principalmente no esforço coletivo integrado na resolução de problemas.

Já com relação às fontes de criação, os autores as classificam mediante aos elementos que se referem às pessoas e aos elementos que se referem às organizações.

Para a criação das competências coletivas, são consideradas como fontes relativas às pessoas: o capital das competências individuais, considerando-se as competências individuais de cada ator da coletividade; as interações afetivas que possibilitam a constituição de um grupo coeso, uma comunidade; as relações informais através das quais se constroem as rotinas e se executam as transações; e a cooperação, pois não bastam que hajam interações afetivas e relações informais, é necessário que o grupo coopere para a execução de um objetivo comum.

As fontes de constituição das competências coletivas referente às organizações, são a composição das equipes ou dos coletivos de trabalho; as interações formais; o estilo de administração; e os fatores mobilizadores de competências coletivas associados à Gestão de Recursos Humanos. Ainda, Retour e Krohmer (2011) também consideram para a definição das competências coletivas, os resultados esperados delas.

Quando uma organização consegue que seus grupos dominem uma ou mais competências coletivas, estas podem se tornar competências organizacionais que possibilitarão a manutenção do diferencial competitivo. As competências organizacionais, ou ainda “competências estratégicas ou competências - chave” (RETOUR, 2008, p. 292) são as responsáveis por manter as empresas competitivas. Michaux (2011, p. 2) lembra que o conceito de competências organizacionais “surgiu na literatura internacional voltada ao tema estratégia como um saber – fazer distintivo que permite a uma empresa se diferenciar e, portanto, como uma fonte de vantagem concorrencial”.

As competências organizacionais também ganham várias outras denominações como foi observado na pesquisa de Dias, Becker, Dutra, Ruas e Ghedine (2008, p. 21):

Quanto ao uso de conceitos, observou-se uma grande variedade de expressões associadas ao que se denomina competências organizacionais: *core competence*, competências essenciais, competências organizacionais, competências funcionais, competências distintivas, competências seletivas, competências básicas, competências grupais, competências de suporte, competências dinâmicas e competências qualificadoras.

Entende-se hoje que a chave da competitividade das organizações se encontra nas competências organizacionais. São estas competências que num momento de mudança ou instabilidade do mercado poderão favorecer o diferencial competitivo, fazendo esta ou aquela empresa se sobrepor às demais.

Quanto a esta propriedade de favorecer a diferenciação entre as organizações, Becker (2008), faz um desdobramento no sentido de afirmar que não se deve levar em consideração somente a existência de determinada competência organizacional, mas o nível de entrega ou de complexidade que a competência apresenta em determinada situação.

Pode-se afirmar que a competência, uma vez explicitada na entrega, traduz uma determinada certificação. É somente alinhada à idéia de complexidade, que permite a identificação dos vários níveis de agregação de valor e sua real contribuição à competitividade da empresa ao longo do tempo. (BECKER, 2008, p. 76)

Percebe-se que não basta ter as competências-chaves, é necessário levar em consideração que elas possuem determinado grau de entrega por parte da empresa. Esse “grau” será determinado pela trajetória da organização na construção das competências, admitindo-se assim a dificuldade para imitar ou transferir as competências organizacionais entre elas.

Existe também o conceito de competências ambientais, pouco difundido e estudado, que para Retour (2008, p. 293) pode ser definido da seguinte maneira: “competências detidas por entidades ou atores fora do controle direto da empresa (clientes, fornecedores, laboratórios de pesquisa...) e cuja aplicação pode influenciar o funcionamento interno da empresa”.

Esta competência está atrelada ao meio em que a organização está inserida. É necessário que as organizações tomem ciência das competências ambientais para orientar suas ações e alcançar maior satisfação entre os seus parceiros.

1.3 COMO AS COMPETÊNCIAS SE CONSTITUEM: DA COMPETÊNCIA INDIVIDUAL À ORGANIZACIONAL

Para Zarifian (*apud* FLEURY, 2001, p. 187) – “a competência é a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam como tanto ou mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações”. Ou seja, a competência não estaria atrelada a um conhecimento específico ou uma atividade específica, mas a um

somatório de conhecimentos e informações que em determinada situação são colocados em prática, gerando experiência que gerará novos conhecimentos e informações e assim sucessivamente.

No entendimento de competências profissionais, ou pessoais ou ainda do indivíduo, Le Boterf (*apud* FLEURY, 2001, p. 187), afirma que a competência seria formada da seguinte maneira:

(...) com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. A competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Segundo ainda este autor: competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

Swienringa e Wierdsma (*apud* MOURA e BITENCOURT, 2006) afirmam que as competências também são formadas por três variáveis, descritas como: saber, saber-fazer e saber-agir. A primeira está ligada diretamente ao conhecimento, a segunda corresponde às habilidades pessoais e a última está ligada diretamente à resposta, ou seja, à atitude que o indivíduo toma diante de cada situação.

Nesse sentido, entende-se que as competências não são imutáveis, tendo em vista que sua constituição não depende de um único fator, mas de vários fatores que sofrem mudanças a cada informação nova recebida ou situação nova vivenciada. Na realidade as competências são geradas dentro de um ciclo que se renova a cada momento vivido pelo indivíduo, no caso de competências individuais, ou pela própria organização, no caso das competências organizacionais, inserindo-se assim as competências numa perspectiva construtivista.

Numa perspectiva da teoria dos sistemas, Tywoniack e Dejoux (*apud* MICHAUX, 2011, p.2) “postulam que, da interação entre as competências individuais emerge uma competência coletiva e, por sua vez, da interação entre competências coletivas emergem as competências organizacionais”. Ruas (*apud* BECKER, 2008, p. 55) afirma que “é na dimensão funcional ou no conjunto de processos organizacionais localizados nas áreas funcionais da empresa que ocorre o desdobramento das competências de nível corporativo”.

Dessa forma, delinea-se a relação entre as competências individuais, que dentro de uma organização, num grupo, num mesmo ambiente, podem articular as competências coletivas, ou ainda funcionais, quando são identificadas de domínio de apenas um grupo na organização.

A partir do momento em que as competências coletivas são compartilhadas, e deixam de ser do domínio de apenas um grupo, passando a ser de domínio da organização, elas são entendidas como competências organizacionais, as competências – chave para a diferenciação e sustentação da organização no mercado.

1.4 COMO GERENCIAR COMPETÊNCIAS

De posse da justificativa de se utilizar a Gestão por Competências, das linhas teóricas acerca do assunto, dos conceitos difundidos e do modo como as competências se constituem, observa-se uma nova Gestão de Recursos Humanos na tentativa de alcançar, de forma mais rápida e direcionada para os objetivos organizacionais, o domínio das competências, tanto individuais, quanto organizacionais, e em menor frequência, coletivas.

Fisher (2008, p. 112) assim se pronuncia sobre a construção de competências organizacionais: “deve-se reconhecer que são muitas as empresas que definem suas competências organizacionais, relacionando-as com as demais diretrizes estratégicas das organizações e estruturando vários de seus sistemas de gestão em função delas.”

Esta linha de pensamento está ligado à RBV (*Resources Based View*), que pode ser entendida como “Visão Baseada em Recursos”, utilizada como base para se estudar competências atreladas às estratégias organizacionais, onde a estratégia deve ter uma visão interna na busca de melhor utilizar-se dos recursos tangíveis e intangíveis da organização.

É nesse momento que se volta ao conceito de capital intelectual e da necessidade de melhor aproveitá-lo numa dimensão estratégica. Elaborando-se as estratégias organizacionais, definem-se as competências organizacionais necessárias, volta-se para seu capital intelectual e busca-se alinhá-lo para não só à aquisição das competências, mais favorecê-las de tal modo que além de adquiri-las, sejam acompanhadas de um alto grau de entrega por parte dos atores do processo.

Contudo, as metodologias para que se alcance o alinhamento das competências são as mais diversas. Fernandes (2006) elaborou um procedimento para intervenção na organização, sistematizando tantos outros métodos que encontrou em sua pesquisa acerca do estado da arte das competências individuais e organizacionais *versus* desempenho organizacional, no qual existiriam duas etapas principais, onde na primeira se identificariam e desenvolveriam as competências para que, no segundo momento pudesse aperfeiçoar a mensuração do desempenho alcançado pelo desenvolvimento delas.

Nesta metodologia proposta por Fernandes (2006), a primeira etapa está dividida em outras quatro, a saber:

- a. análise do negócio, intenção estratégica e fatores-chave de sucesso - FCS;
- b. identificação de competências organizacionais, onde se confronta os FCS com outras empresas e procura-se mensurar o valor, a sustentabilidade e versatilidade destes;
- c. a identificação de recursos constitutivos das competências organizacionais identificadas; e,
- d. identificação de competências humanas e implementação de ações para o seu desenvolvimento.

Somente a partir disso é que se segue para a segunda etapa, na qual se busca escolher o melhor tipo de modelo para a situação em que se possa mensurar o desempenho alcançado, ou não, pelas ações implementadas. Contudo, ressalta-se que o trabalho de Fernandes (2006) não incluiu competências coletivas.

Outra metodologia para elaboração de um modelo de gestão de pessoas pode ser observada nos estudos de Dutra (*apud* ROCHA, 2009), que introduziu ao conceito de competências, a questão da entrega dos indivíduos através da complexidade das competências empregadas para agregar valor econômico à empresa. Para o autor, é necessário que a questão da complexidade / entrega, esteja vinculada a idéia de espaço ocupacional, onde a pessoa poderá exercer a competência. É importante salientar que o espaço ocupacional não está vinculado a determinado cargo ou função, pois é apenas uma referência de espaço que será definido pela empresa, conforme suas necessidades. Ainda, quando o funcionário alcança determinado nível de complexidade e entrega, Dutra (*apud* ROCHA, 2009) afirma que esse poderá ser transferido para outra atividade de mesma complexidade, sem prejuízos para a empresa.

Ainda nesta linha, encontraremos autores que trabalharam a Gestão por Competências através da articulação dos conceitos de competências individual, organizacional e estratégica com o capital social (MICHAUX, 2011), ou ainda como Colin e Grasser (2011) que identificaram como as competências coletivas e individuais são influenciadas através do processo de aprendizagem através de uma metodologia que se dividiu em quatro etapas: 1. conhecimento do funcionamento da organização em questão; 2. identificação da natureza e características do trabalho e avaliação, através dos atores, do desempenho coletivo; 3. encontrar o contexto, os momentos e lugares de aprendizagem das representações dos atores sobre o funcionamento do serviço por eles prestado; e 4. identificar as motivações e as impressões dos atores sobre o processo.

Fedida e Angué (2011) propuseram ainda um uma metodologia para análise das competências através de uma abordagem transversal e global nas organizações de projetos, e Pauvers e Schieb-Bienfait (2011) propuseram-se a identificação de competências individuais e coletivas, alinhadas à estratégia, através de um estudo de caso longitudinal em uma cooperativa.

A menção de tais trabalhos se faz em função de demonstrar a extensa variedade de metodologias utilizadas para a identificação das competências, de como elas se relacionam e de como gerenciá-las, avaliá-las e desenvolve-las.

Contudo, por mais que as pesquisas se diferenciem quanto às metodologias utilizadas, elas possuem em comum a perspectiva de que para a construção e desenvolvimento das competências é necessário o processo de aprendizagem, como pode ser observado com Zarifian (2001, 2003), Bitencourt (2005), Fernandes (2006), Eboli (2008), Collin e Grasser (2011), entre outros.

Rocha (2009, p. 93) lembra que durante muito tempo utilizou-se sistemas de administração de recursos humanos, onde a pessoa “é apenas paciente, recebendo a ação de ajuste comportamental da organização por meio da Gestão de Recursos Humanos” e que somente no final do século XX, migrou-se para uma abordagem de Gestão de Pessoas por Competências, onde ocorre “uma troca que acontece entre o que o indivíduo entrega à organização e o retorno da empresa ao indivíduo (...) ocorrendo, assim, a Aprendizagem Organizacional” (ROCHA, 2009, p. 97).

Bitencourt em seu livro “Gestão de competências e aprendizagem nas organizações” (2005), faz questão de diferenciar Organização da Aprendizagem de Aprendizagem Organizacional, em que a primeira diz respeito a uma nova forma de organização, centrada no aprender a aprender, enquanto a segunda refere-se ao como o processo da aprendizagem acontece.

Marquardt (*apud* BITENCOURT, 2005, p. 48) salienta ainda que:

aprendizagem não consiste em separar as atividades que ocorrem antes ou mesmo durante as atividades diárias no trabalho e expô-las em aulas eventuais. Nem é uma atividade reservada ao grupo gerencial [...]. O comportamento que define a aprendizagem é aquele que define a produtividade. Assim, a aprendizagem é o coração da atividade produtiva. Simplificando, aprendizagem é uma nova forma de trabalho.

Fernandes (2006, p. 55) também levanta a questão da forma da aprendizagem, e da tendência que se tem de formalizar os conhecimentos tácitos para facilitar sua disseminação,

contudo, “ao formalizar o conhecimento, a organização passa a requerer indivíduos de menor qualificação, que obedecem as regras, (...) em vez de indivíduos detentores de mais experiência e conhecimento, capazes de trabalhar com maior autonomia”.

Em busca dessa Aprendizagem Organizacional, surgem as Universidades Corporativas, ou ainda o Sistema de Educação Corporativa, instrumentos de **educação** dentro das organizações que surgem em alternativa aos centros de treinamento e desenvolvimento (T&D), comumente utilizados pela Gestão de Pessoas para a **capacitação** dos funcionários, conforme observa Eboli (2008, p. 173) “A migração do T&D tradicional para a educação corporativa deu foco e força estratégicos para a capacitação de pessoas, evidenciando-se, atualmente, como um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida”.

Salienta-se a mudança do termo qualificação para o termo educação, considerando-se esse o fator estratégico para a construção das competências organizacionais, responsáveis por manter o diferencial competitivo das organizações.

As universidades corporativas surgiram no final do XX, e no Brasil já existem em torno de 100 divididas entre o setor público e privado (ROSA, 2006). Trata-se de um processo recente e em expansão, que carece de estudos acadêmicos que lhe dêem sustentação (RAPOSO, 2006).

Contudo, alguns objetivos comuns puderam ser delineados, como os de “desenvolver uma cultura organizacional favorável à mudança, promover a gestão do conhecimento organizacional (...) e desenvolver competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização” (MEISTER *apud* ROSA, 2006, p. 02). Vargas (*apud* RAPOSO, p. 34) comenta alguns dos desafios enfrentados pelas Universidades Corporativas atualmente:

Uma universidade corporativa propõe-se resolver, entre outros, este desafio: o de ligar a função treinamento aos objetivos e estratégias organizacionais. Muitas organizações estão vivenciando um processo de migração para um novo modelo de treinamento e desenvolvimento de pessoal mais adequado à nova era do conhecimento, apoiando-se no uso das universidades corporativas ou de outras alternativas, para organização e difusão da informação e da aprendizagem. Por tratar-se de um momento recente na história das organizações, existem poucos estudos e pesquisas relatando a dinâmica dessa transformação. No caso particular das universidades corporativas, uma dessas alternativas de T&D, ainda existem lacunas sobre o que elas realmente representam, para que servem e, principalmente, qual a melhor maneira de estruturá-las de modo que possam agregar valor à organização.

2 ESTUDO DE CASO

Este estudo de caso foi realizado no IFAM, com o objetivo de propor uma política de gestão de pessoas através da gestão de competências, com base no alinhamento das competências individuais às coletivas e organizacionais, preconizadas no Regimento Geral do Instituto e na Lei 11.892 / 2008, respectivamente.

2.1 O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS

O IFAM está em funcionamento desde 2009, contudo, metade dos seus campi já existiam, funcionando em outras modalidades do ensino técnico e tecnológico.

2.1.1 Parte Histórica

O IFAM, foi criado através da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, mediante a integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas e das Escolas Agrotécnicas Federais de Manaus e de São Gabriel da Cachoeira.

2.1.1.1 Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas

Em 1909, o Presidente Nilo Peçanha seguindo a idéia do ex-Presidente Afonso Pena, criou as Escolas de Aprendizes e Artífices, com a intenção de capacitar mão-de-obra das classes mais desprovidas, para prestarem serviços necessários à sociedade da época, e suprir as necessidades advindas do crescimento do perímetro urbano. Dessa forma, consideram-se as Escolas de Aprendizes e Artífices a primeira etapa da construção da Rede Federal de Ensino Tecnológico (MELLO, 2009).

Assim em Manaus, no ano de 1910, iniciaram-se as aulas da Escola de Aprendizes e Artífices do Amazonas – EAA-AM em uma casa residencial no bairro da Cachoeirinha, cedida pelo governador interino da época, com o quantitativo de apenas 33 alunos, distribuídos em aulas de marcenaria, tipografia, sapataria e desenhista.

A EAA-AM no início teve diversos problemas quanto às acomodações, assim como Mello (2009) afirma que em 1916 a mesma foi transferida para a Casa de Detenção de Manaus, que à época estava desocupada, onde apesar de não ser o lugar mais apropriado para

o ensino, o fácil acesso possibilitou um maior número de matrículas. Já em 1927, a EAA-AM passou a funcionar no Mercado Municipal da Cachoeirinha, possibilitando também a inscrição de um maior número de alunos.

Com a segunda Guerra Mundial e as mudanças ocorridas em âmbito mundial, além da Revolução Industrial tardia, em comparação à Europa (VIEIRA, 2009), o sistema ao qual pertencia a EAA-AM teve que adequar seu padrão de ensino, “o artesão ficava no passado e a indústria se instalava. Em 1937 o Liceu Industrial, através de novas experiências pedagógicas, passa a oferecer cursos voltados para o setor industrial.” (IFAM, 2009). Através da Lei n.º 378, a EAA-AM se tornou Lyceu Industrial de Manaus, destinado a preparar a mão-de-obra operária, demanda que já crescia nessa época.

Assim, essas escolas eram destinadas a preparar os filhos dos operários ou de seus associados para os ofícios e deveriam ser desenvolvidas com a colaboração dos sindicatos e das indústrias. Essa demanda foi decorrente do processo de industrialização que vinha sendo desencadeado a partir de 1930 e exigia um contingente de profissionais mais especializados para a indústria, comércio e a prestação de serviços. (MELLO, 2009, p.46)

Já como Lyceu Industrial de Manaus, é que em 1942, ganha suas instalações definitivas, onde atualmente funciona o Campus Manaus Centro, na Avenida Sete de Setembro. É também no ano de 1942 que a instituição passa de Lyceu para Escola Técnica de Manaus - ETM, com a finalidade de:

- Formar profissionais aptos ao exercício de ofícios e técnicos nas atividades industriais;
- Dar a trabalhadores jovens e adultos da indústria, não diplomados ou habilitados, uma qualificação profissional que lhe aumentasse a eficiência e a produtividade;
- Aperfeiçoar ou especializar os conhecimentos e capacidade dos trabalhadores diplomados ou habilitados; e,
- Divulgar conhecimentos de atualidades técnicas. (MELLO, 2009, p. 55)

Através da Portaria Ministerial n.º 239, em 1965, a ETM passou a ser denominada de Escola Técnica Federal do Amazonas – ETFAM. No mesmo ano, a ETFAM passou a ser vinculada ao Ministério da Educação e Cultura, por força da Lei n.º 4.965.

Nos anos que se seguiram, vários fatores foram importantes para a consolidação do ensino profissionalizante. No caso do Estado do Amazonas, temos o surgimento da Zona Franca de Manaus – ZFM, que impulsionou significativamente o crescimento do setor industrial e comercial na cidade de Manaus. E em uma abrangência nacional, temos a reforma

da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 5.692/71. Ambos fatores favoreceram a criação dos “Cursos Técnicos em Eletrônica, Mecânica, Química e Saneamento” (MELLO, 2009, p. 78).

Em 1987 foi inaugurada a Unidade de Ensino Descentralizada de Manaus – UNED - Manaus, localizada no Distrito Industrial. Porém pela falta de recursos, a ETFAM se viu na necessidade de firmar um convênio com a Fundação Centro de Análise Pesquisa e Inovação Tecnológica – FUCAPI, passando assim em 1991, a funcionar no local o Centro Amazonense de Educação Tecnológica “Lindolfo Collor” – CAET, com os cursos de Mecânica e Informática Industrial (MELLO, 2009). No entanto, ao término do convênio o espaço voltou a pertencer à ETFAM e, em 1993 foi transferido para suas dependências o Curso de Técnico em Eletrônica.

Na década de 90, o sistema à que pertencia a ETFAM, passou por uma série de dificuldades, desde a significativa diminuição da oferta de estágios, quanto à contratação de professores, tendo em vista que os Concursos Públicos para Docentes e Técnicos – Administrativos encontravam-se suspensos (MELLO, 2009). Esta década foi marcada pela abertura da economia brasileira aos importados, tirando da zona de conforto a ZFM, e colocando em cheque a empregabilidade dos alunos egressos da ETFAM, e também pela falta de orçamento governamental destinado ao ensino técnico e profissionalizante. Esse cenário só passou a mudar com a transformação da ETFAM em Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas – CEFET-AM, em março de 2001.

A transformação para CEFET abriu uma série de novas possibilidades à Instituição, que passou a poder oferecer cursos de nível superior, além dos cursos técnicos de nível médio nas variações de “integrado” e “subsequente”, que já eram anteriormente oferecidos.

Com a transformação institucional da Escola Técnica Federal do Amazonas em Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas, em março de 2001, uma nova etapa se iniciava na Instituição, passando a oferecer educação profissional e tecnológica integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, de modo a conduzir o educando ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva e para o exercício pleno da cidadania. (MELLO, 2009, p. 162)

Com essa nova estrutura o CEFET-AM desenvolveu-se e em 2006 abriu uma Unidade de Ensino Descentralizada no município de Coari. Também em 2006 é possível observar o aumento do número de cursos de nível superior ofertados pela instituição:

- a. Tecnologia em Desenvolvimento de Software;

- b. Tecnologia em Produção Publicitária;
- c. Tecnologia em Sistemas de Telecomunicações;
- d. Tecnologia em Gestão de Obras;
- e. Tecnologia em Materiais, Processos e Componentes Eletrônicos;
- f. Tecnologia em Química de Alimentos;
- g. Tecnologia em Química Industrial;
- h. Licenciatura em Química;
- i. Licenciatura em Biologia; e,
- j. Tecnologia em Mecatrônica Industrial.

2.1.1.2 Escolas Agrotécnicas Federais

As Escolas Agrotécnicas Federais – EAF's, tinham como objetivo principal o ensino das técnicas de agropecuária. As duas escolas que funcionavam no estado do Amazonas, também foram incorporadas ao IFAM, tornando-se campi deste.

2.1.1.2.1 Escola Agrotécnica Federal de Manaus

Em 1946, através do Decreto Lei n.º 9.758, foi transferida do Estado do Acre a “Aprendizado Agrícola Rio Branco” para o Estado do Amazonas, e elevada à categoria de escola, passando-se a chamar de Escola de Iniciação Agrícola do Amazonas.

Em 1972, foi transferida para seu endereço definitivo, onde atualmente funciona o Campus Manaus Zona Leste, e foi elevado à categoria de Colégio Agrícola do Amazonas por força do Decreto n.º 70.513. Já em 1979, recebeu o nome de Escola Agrotécnica Federal de Manaus, através do Decreto n.º 83.935. Porém foi somente em 1993 que foi vinculada ao Ministério da Educação e do Desporto, funcionando como autarquia educacional, mediante a Lei 8.731 (IFAM,2009).

2.1.1.2.2 Escola Agrotécnica Federal de São Gabriel da Cachoeira

Criado em 1993, sob o nome de Escola Agrotécnica Federal de São Gabriel da Cachoeira – EAF – SGC, foi vinculado no mesmo ano ao Ministério da Educação e Desporto, através da Lei 8.73, transformando-se em autarquia educacional.

A princípio tinha como finalidade o ensino tecnológico contextualizado na agropecuária convencional.

Com um currículo voltado para a criação de grandes animais e agricultura focada na industrialização que preconiza o uso de técnica e insumos industrializados, bem como sementes híbridas e variedades de plantas selecionadas com vistas no alto rendimento estabelecido pelo agronegócio. (IFAM, 2009)

Contudo, com o envolvimento da comunidade, principalmente da comunidade indígena, houve a necessidade de diversificação dos cursos oferecidos pelo EAF-SGC buscando o desenvolvimento sustentável da Região do Alto Rio Negro. Dessa forma, passou a ofertar cursos nas áreas de Administração, Contabilidade, Informática, Meio Ambiente, Recursos Pesqueiros e Secretariado (IFAM, 2009).

Essa atitude possibilitou um maior envolvimento com o movimento indígena organizado, culminando assim em 2007, com a criação do Curso Técnico em Etnodesenvolvimento e do Curso Técnico em Desenvolvimento Sustentável Indígena.

2.1.2 Estrutura Atual

Através da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, o CEFET-AM, UNED – Manaus, UNED - Coari, a EAF-Manaus e a EAF-SGC, passaram a ser, respectivamente, Campus Manaus Centro, Campus Manaus Distrito Industrial, Campus Coari, Campus Manaus Zona Leste e Campus São Gabriel da Cachoeira, integrando assim o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM.

Os IF's perfazem o total de 38 institutos, em todo o Brasil. O IFAM é o único no Estado do Amazonas e possui a estrutura composta por uma Reitoria e dez Campi, estes distribuídos entre os municípios de Manaus, Coari, São Gabriel da Cachoeira, Maués, Presidente Figueiredo, Tabatinga, Lábrea e Parintins, nos quais, segundo os últimos dados fornecidos pelo Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE, levantados no mês de agosto de 2011, reúnem um total de 1.218 (um mil, duzentos e dezoito) servidores efetivos, sendo 527 (quinhentos e vinte e sete) professores e 691 (seiscentos e noventa e um) técnicos – administrativos.

Segundo o art. 2.º da Lei 11.892,

Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados 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 (...). (BRASIL, 2008)

Ainda, segundo a legislação, os Institutos Federais – IF’s deverão promover o ensino, a pesquisa e a extensão em todas as modalidades e níveis de ensino, favorecendo a verticalização da educação básica à educação profissional e superior, de forma a qualificar os cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional. Observa-se durante a leitura desta Lei que existe uma grande preocupação em garantir que os IF’s direcionem as políticas de educação para assegurar o desenvolvimento dos arranjos produtivos locais, de forma sustentável. O Diretor de Políticas da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação – SETEC/MEC, corrobora esse percepção:

A autonomia dos *campi* dos Institutos Federais responde à necessidade de se forjar e fomentar o desenvolvimento de uma Educação Profissional Tecnológica (Pública) a partir de uma demanda que seja socialmente plena, que considere as diversas representações sociais, desde as oriundas da chamada produção elaborada (grandes firmas), os médios e pequenos empreendimentos e movimentos sociais. É, pois, função precípua dos Institutos Federais atuar a favor dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais. (PEREIRA, 2008, p. 01)

Observa-se ainda que a legislação também procura assegurar a verticalização do ensino através da distribuição de cotas de vagas para cada modalidade, ou seja, os IF’s deverão ofertar cursos de educação profissional técnica de nível médio, formação inicial e continuada e educação superior através de cursos superiores de tecnologia, cursos de licenciatura, cursos de bacharelado e engenharia, cursos de pós-graduação *lato sensu e stricto sensu*, desde que 50% (cinquenta por cento) da vagas sejam destinadas à educação profissional técnica de nível médio e 20% (vinte por cento) sejam destinadas aos cursos de licenciaturas, podendo assim redistribuir as restantes conforme demanda.

Quanto a estrutura propriamente dita dos IF’s, a Lei 11.892/2008 determina que estes serão organizados em estrutura multicampi, tendo como administração o Colégio de Dirigentes e o Conselho Superior. O primeiro é formado pelo Reitor, Pró-Reitores e Diretores- Gerais dos Campi; o segundo é formado representantes de docentes, discentes, técnicos-administrativos, egressos, sociedade civil, Ministério da Educação e do Colégio de

Dirigentes; ambos serão presididos pelo Reitor. Contudo, tanto o Colégio de Dirigentes como o Conselho Superior são órgãos consultivos, sendo apenas o último também deliberativo, ficando a cargo da Reitoria a administração central do IF.

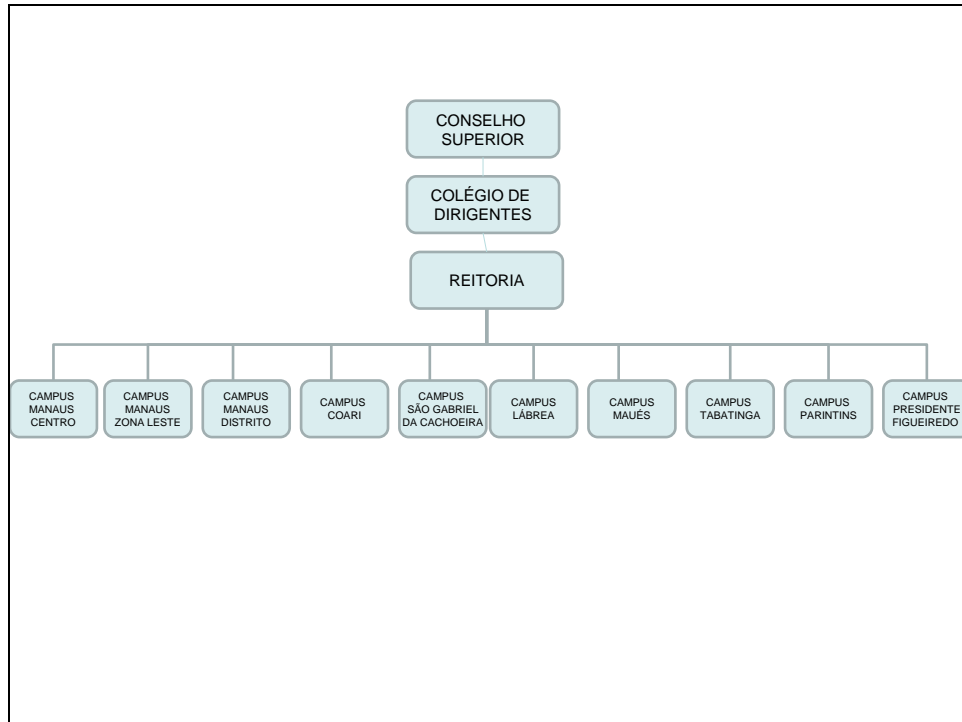


Figura 1 – Organograma do IFAM
Fonte: dados da pesquisa.

2.1.2.1 A Reitoria do IFAM

A Reitoria do IFAM atualmente encontra-se localizada na Avenida Sete de Setembro, número 1975, Bairro Centro, cidade de Manaus, mesmo espaço físico ocupado pelo Campus Manaus Centro.

No último levantamento feito em junho deste ano, a Reitoria apresentava 71 (setenta e um) servidores distribuídos em uma estrutura conforme o organograma abaixo:

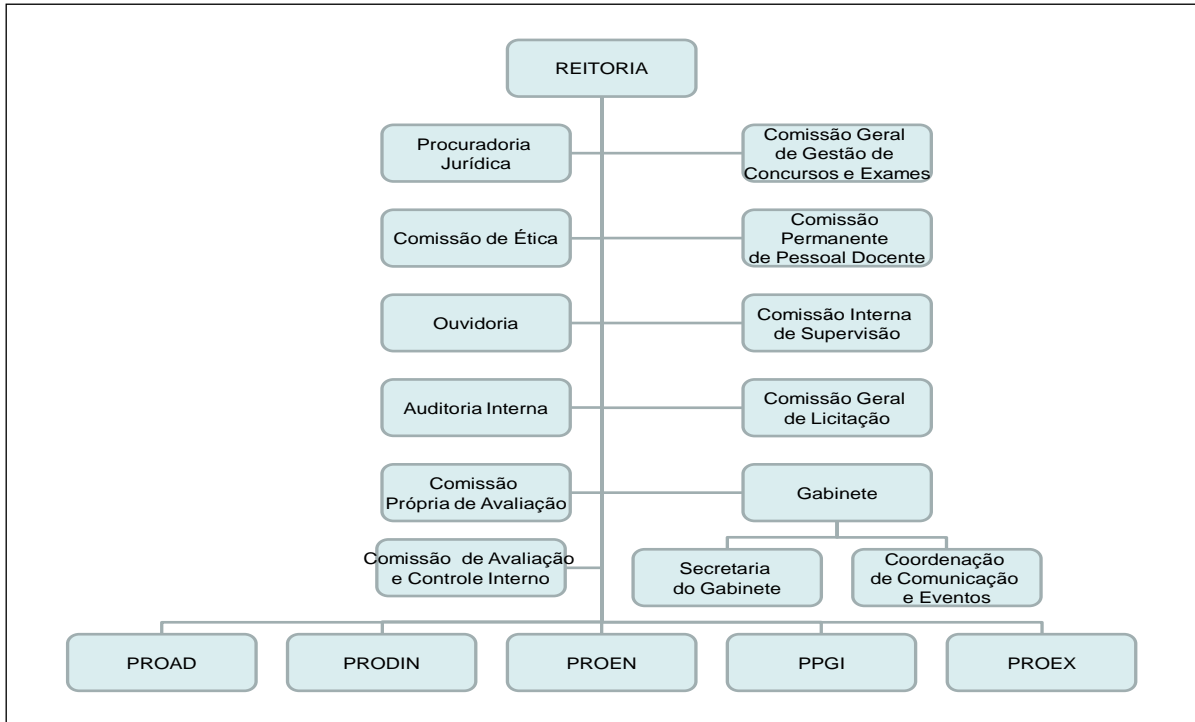


Figura 2 - Organograma da Reitoria do IFAM

Fonte: dados da pesquisa

Conforme o Regimento Geral, publicado no Diário Oficial da União – DOU, de 14 de abril de 2011, os setores da Reitoria tem como atribuições principais:

- a. Reitoria - implementar e desenvolver a política educacional e administrativa do Instituto;
- b. Gabinete da Reitoria - organizar, assistir, coordenar, fomentar e articular a ação política e administrativa da Reitoria;
- c. Procuradoria Jurídica - prestar assessoramentos e consultoria jurídica;
- d. Auditoria - fortalecer a gestão e racionalizar as ações de controle;
- e. Ouvidoria - assessoramento da Reitoria, responsável pelo acolhimento e encaminhamento de manifestações e reivindicações da comunidade interna e externa;
- f. Comissão Geral de Gestão de Concursos e Exames - Planejar, organizar, executar, avaliar e registrar atividades relacionadas aos Processos Seletivos Acadêmicos Institucionais e Concursos Externos;
- g. Comissão Própria de Avaliação – assessorar a Reitoria;
- h. Comissão Permanente de Pessoal Docente – assessorar a Reitoria;
- i. Comissão Interna de Supervisão – assessorar a Reitoria;
- j. Comissão Geral de Licitação – não apresenta atribuições no Regimento Geral;
- k. Comissão de Ética – não apresenta atribuições no Regimento Geral;
- l. Coordenação de Avaliação e Controle Interno – não apresenta atribuições no Regimento Geral;
- m. Pró – Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN) - Planejar, superintender, coordenar, fomentar e supervisionar as estratégias, diretrizes e políticas de desenvolvimento institucional e a articulação entre as Pró-Reitorias e os Campi do IFAM.

- n. Pró-Reitoria de Administração (PROAD) - Planejar, superintender, coordenar, fomentar e acompanhar as implantações ou implementações das estratégias, diretrizes e políticas de planejamento, administração, gestão orçamentária, financeira e patrimonial do IFAM.
- o. Pró – Reitoria de Extensão (PROEX) - Planejar, superintender, coordenar, fomentar e supervisionar as estratégias, diretrizes e as políticas de extensão, inovação e relações com a sociedade, articuladas ao ensino e as pesquisa, junto aos diversos segmentos sociais ligados ao IFAM.
- p. Pró – Reitoria de Ensino (PROEX) - Planejar, superintender, coordenar, fomentar e acompanhar as atividades no âmbito das estratégias, diretrizes e políticas do Ensino, nas suas diversas modalidades, com prioridade para a Educação Profissional e Tecnológica, além das ações relacionadas ao apoio, ao desenvolvimento do ensino e ao estudante do IFAM.
- q. Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação Tecnológica (PPGI) - Planejar, superintender, coordenar, fomentar e supervisionar as estratégias, diretrizes e políticas de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação Tecnológica, integradas ao ensino e à extensão, bem como promove ações e intercâmbio com instituições na área de fomento à pesquisa, ciência e tecnologia do IFAM.

Observa-se que setores como a Comissão Geral de Licitação, a Comissão de Ética e a Coordenação de Avaliação e Controle Interno não tem suas atribuições definidas no Regimento Geral, existindo apenas a menção de que estas são detentoras de regimento próprio.

Assim, a Comissão Geral de Licitação, em regra, é responsável pela execução de licitações. Segundo o art. 3.º da lei. 8.666 de 1993, a licitação “destina-se garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração”. Ou seja, definir através de um processo considerando os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, probidade administrativa e vinculação ao instrumento convocatório, quais as propostas de aquisição de materiais, equipamentos e prestação de serviços são mais vantajosas para a instituição a que ela está vinculada.

As Comissões de Ética são reguladas pelos Decretos nºs 1.171, de 22 de junho de 1994 e 6.029 de 1º de fevereiro de 2007, e devem atuar como instância consultiva de dirigentes e servidores no âmbito de seu respectivo órgão ou entidade, além de aplicar o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.

Ainda, apesar de existir na estrutura determinada pelo Regimento Geral, não se encontra em funcionamento o setor de Ouvidoria do IFAM.

2.1.2.1.1 Das Pró-Reitorias

Cada Pró-Reitoria possui estrutura própria para o exercício das suas atividades, como pode ser visualizado nos organogramas a seguir:

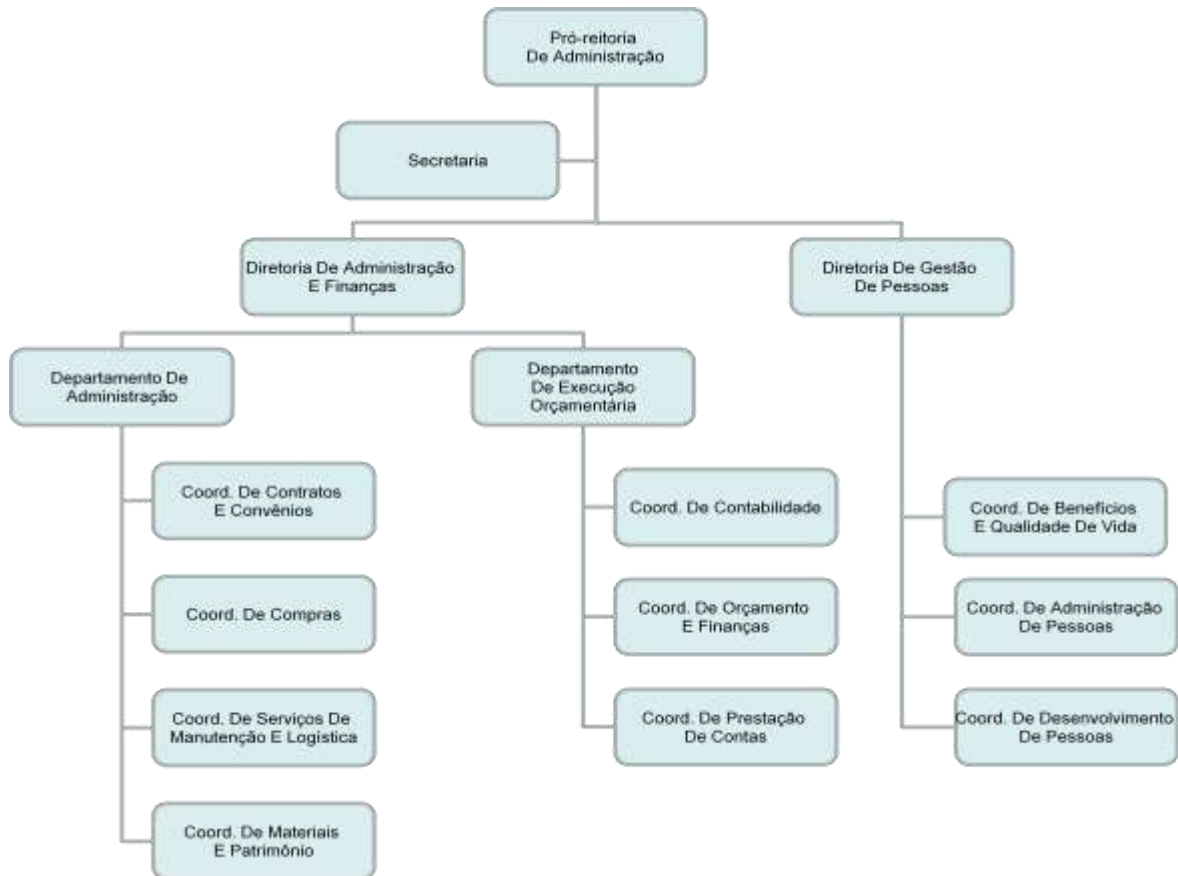


Figura 3 - Organograma da Pró-Reitoria de Administração – PROAD
Fonte: dados da pesquisa.

Para a execução das atribuições determinadas no Regimento Geral, a PROAD é dotada de duas diretorias: Diretoria de Administração e Finanças e Diretoria de Gestão de Pessoas, sendo a primeira responsável por gerir os departamentos e coordenações responsáveis desde o desenvolvimento da proposta orçamentária, contratação de serviços e compra de materiais e equipamentos, gestão de contratos, até a gestão financeira e orçamentária da Reitoria e controle orçamentário e financeiro dos campi; a segunda é responsável por gerir as coordenações responsáveis por todo o redimensionamento da força de trabalho do IFAM, promoção e controle de capacitação dos servidores, promoção de políticas em favor da qualidade de vida dos servidores, até o controle de benefícios e elaboração da folha de pagamento.

Observa-se que dentro da PROAD encontram-se as atividades meio do IFAM, tendo em vista não estarem ligadas diretamente ao ensino, pesquisa ou extensão, mas sim à gestão dos recursos humanos, materiais e orçamentários / financeiros de o que o Instituto disponibiliza para a execução de suas atividades.

Para isso, está Pró-Reitoria conta com um total de 20 servidores que ainda não são suficientes para o preenchimento de todos os setores da PROAD, tendo em vista que o Departamento de Administração, a Coordenação de Serviços de Manutenção e Logística e a Coordenação de Materiais e Patrimônio até o mês de outubro encontravam-se sem pessoal.

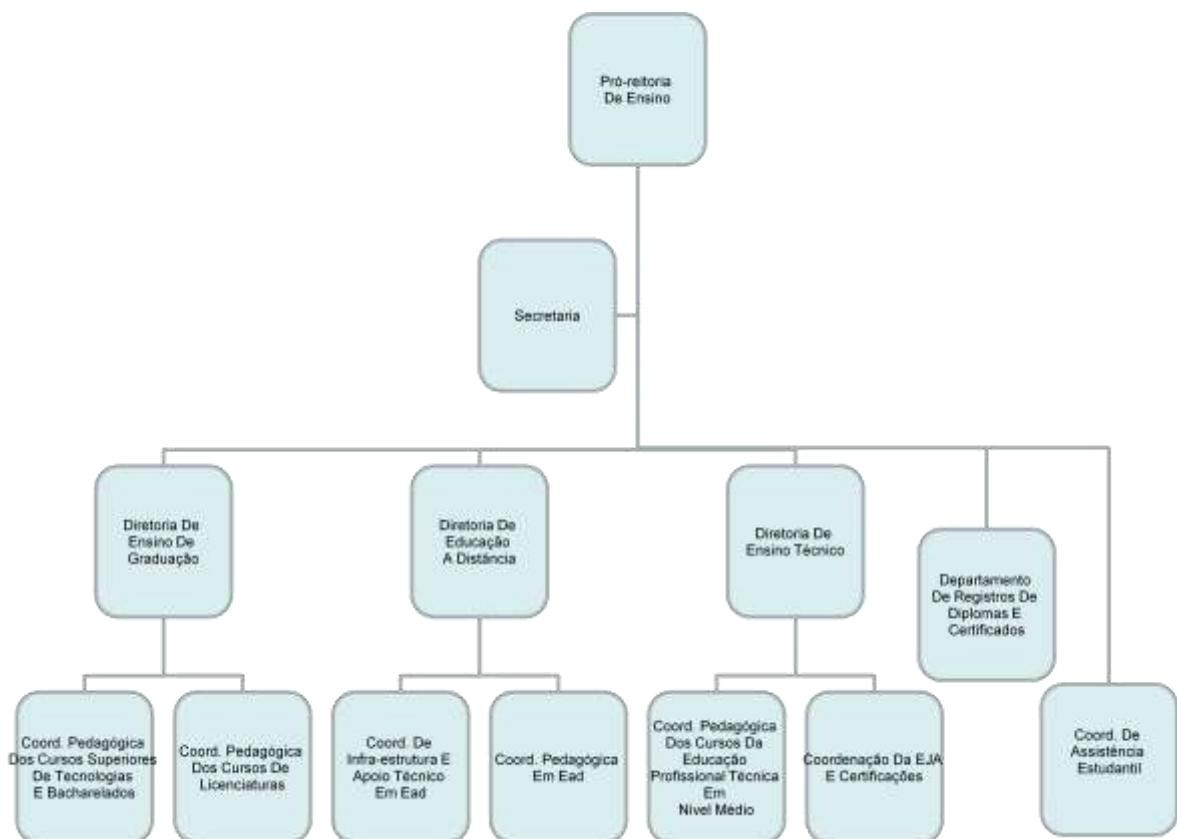


Figura 4 - Organograma da Pró – Reitoria de Ensino - PROEN

Fonte: dados da pesquisa

A Pró-Reitoria de Ensino, por mais que apresente além da Pró – Reitoria, 1 Secretaria, 3 Diretorias, 1 Departamento e 7 Coordenações, possui apenas 7 servidores em seu quadro de pessoal.

Isso significa que de 13 pessoas necessárias para assumir os 13 cargos determinados pelo Regimento Geral, sem contar a equipe de apoio que seria necessária em alguns setores, a PROEN ainda apresenta uma necessidade de no mínimo 6 servidores para que possa desenvolver suas atribuições conforme definido no Regimento Geral e estabelecer políticas na

área de ensino levando-se em conta “o respeito às especificidades dos indivíduos e comunidades destinatárias de suas ações, promovendo a inclusão e a preservação das diferenças, tendo isto como parte dos fundamentos primordiais da concepção de educação e do ato educativo.” (REGIMENTO GERAL, 2011, Art. 157)

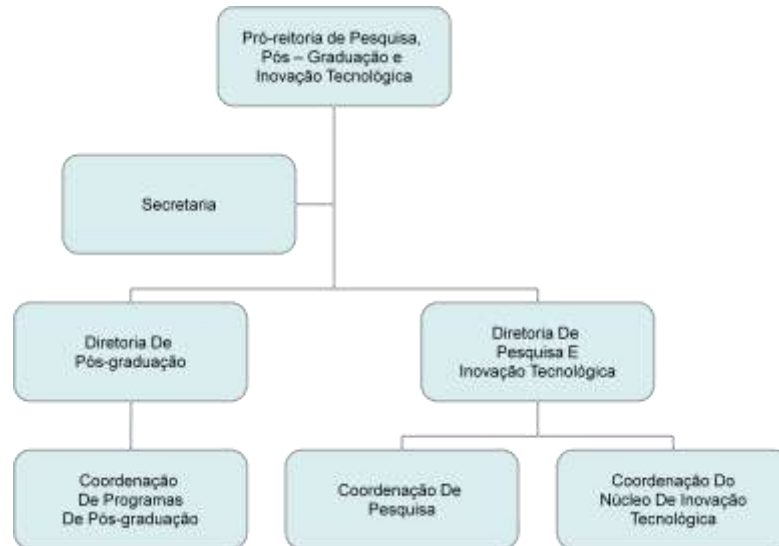


Figura 5 - Organograma da Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação Tecnológica – PPGI
Fonte: dados da pesquisa

A Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação Tecnológica possui, 1 Secretaria, 2 Diretorias e 3 Coordenações. Sua necessidade de pessoal para a execução de suas atividades não fica distante da realidade da PROEN, pois até último levantamento realizado no mês de outubro, esta Pró-Reitoria tinha no seu quadro de pessoal, apenas 5 servidores, considerando neste quantitativo a Pró-Reitora.



Figura 6 - Organograma da Pró-Reitoria de Extensão – PROEX
Fonte: dados da pesquisa

A Pró-Reitoria de Extensão encontra-se na mesma situação que a PROEN e PPGI. No último levantamento, ela possuía apenas 6 servidores, contando com a Pró-Reitoria, não sendo possível assim preencher todos os cargos e muito menos formar uma equipe de apoio suficiente para a execução das atividades da Pró-Reitoria.

Segundo o Regimento Geral, além de ter como atribuições as atividades já descritas anteriormente, fica a cargo da PROEX promover ações que “constituam um processo educativo, cultural e científico que articular o ensino e a pesquisa de forma indissociável, para viabilizar uma relação transformadora entre o IFAM e a sociedade” (REGIMENTO GERAL, 2011, Art. 171).

Ainda a PROEX deve ser capaz de monitorar e implementar essas ações observando as demandas locais e, levando em consideração os arranjos produtivos locais, sociais e culturais.

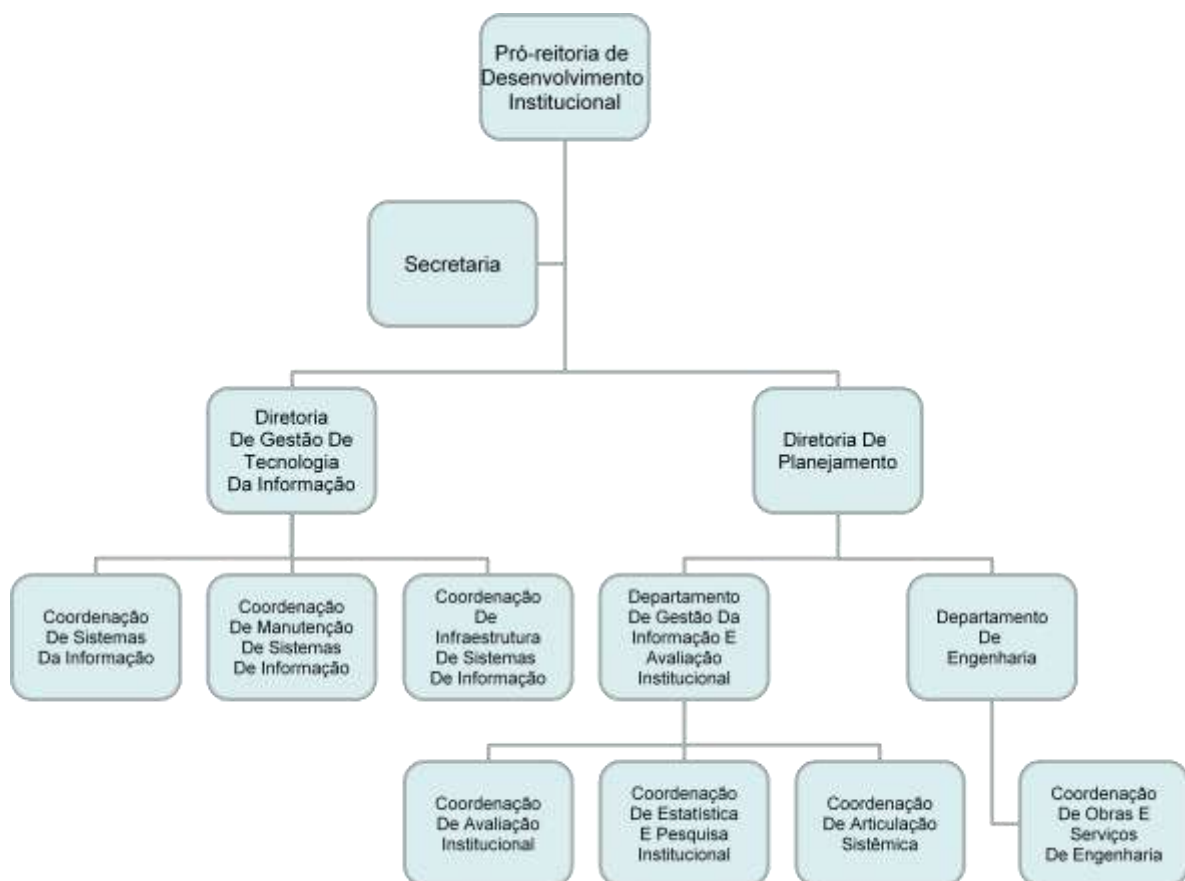


Figura 7 - Organograma da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional – PRODIN
Fonte: dados da pesquisa

A Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, encontra-se em melhor situação, comparando-a com as Pró-Reitorias relativas às atividades fim da Instituição. Apresenta um

quantitativo de 14 servidores. Contudo, a maior parte encontra-se voltada para as atividades de engenharia, deixando os setores referentes à Tecnologia da Informação com uma necessidade mais urgente de pessoal.

2.2 METODOLOGIA

A seguir, descrever-se-á o tipo de pesquisa utilizado, universo, amostra e os procedimentos.

2.2.1 Classificação da Pesquisa

Para classificar esta pesquisa, utiliza-se a taxionomia definida por Vergara (2000), na qual ela propõe dois critérios para a definição. O primeiro diz respeito aos fins, e o segundo, aos meios.

Quanto aos fins, no enquadramento de Vergara (2000), a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica ou intervencionista. Quanto aos meios, a pesquisa poderá ser uma pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso. Observa ainda que os tipos de pesquisa não são excludentes, podendo ser complementares entre si para que se alcance o resultado almejado.

Considerando estas denominações, pode-se classificar a atual pesquisa como sendo, quanto aos fins, descritiva.

Descritiva é a pesquisa que expõe, que traça as características de determinada população ou fenômeno, não se importando com as explicações e causas. Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p. 61) explicam ainda que a pesquisa descritiva “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Assim, entende-se que esta pesquisa se propôs a descrever e analisar as atuais circunstâncias das competências organizacionais, coletivas e individuais no IFAM, além de elaborar uma proposta de política de gestão de pessoas por meio da gestão por competências de modo que se possibilite promover uma gestão eficaz do Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia estudado.

Quanto aos meios da pesquisa, caracterizam-se como estudo de caso através de pesquisa bibliográfica, documental e de campo.

Ou seja, a pesquisa foi realizada em um único Instituto Federal para que melhor se pudessem identificar as competências organizacionais, coletivas e individuais necessárias para o alcance dos objetivos da instituição. O estudo de caso “refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos” segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 274).

Ainda, esta pesquisa considera-se bibliográfica, na qual se levantou referencial teórico acerca das competências organizacionais, coletivas e individuais, além de como pode ser articulada e desenvolvida uma gestão por competências. Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p. 61) ressaltam que a pesquisa bibliográfica é necessária quando “busca-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema”.

Também, foi feita análise documental para identificar as competências organizacionais e coletivas e por fim, através da pesquisa de campo realizada com a aplicação de questionário no próprio local, “sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador” (SEVERINO, 2007, p. 123), foram identificadas as competências individuais.

2.2.2 Universo

O universo da pesquisa é a Reitoria do IFAM com todos os servidores que trabalham nas atividades dela.

Em levantamento realizado no mês de junho de 2011, observou-se que trabalhavam um total de 71 servidores nas atividades da Reitoria. Ressalta-se aqui a escolha por se ter utilizado os servidores que trabalham nas atividades, e não os que se encontram lotados, tendo em vista as inconsistências percebidas entre o que estava registrado no SIAPE e a realidade. Acredita-se que tal situação tem como causa a Reitoria e o Campus Manaus Centro compartilharem as mesmas instalações, fazendo com que servidores do Campus fossem integrados às atividades Reitoria sem contudo, serem transferidos e registrados no SIAPE.

Ainda, do universo de 71 servidores, foi retirado o próprio pesquisador que faz parte deste quantitativo, restando apenas um total de 70 servidores, entre técnicos – administrativos e docentes, sendo todos convidados a participarem da pesquisa, tratando-se de uma amostra censitária.

2.2.3 Percurso Metodológico

Tal como é orientado por Miguel (2010, p. 132) quanto ao primeiro procedimento para se proceder a um estudo de caso, “deve-se primeiramente definir um referencial conceitual teórico para o trabalho, de forma a fazer um mapeamento da literatura sobre o assunto”, assim, inicialmente realizou-se pesquisa bibliográfica com o objetivo de conceituar as competências organizacionais, coletivas e individuais, como elas se constituem e como se desenvolvem numa gestão por competências.

Após essa etapa, segundo Forza (2002), Croom (2005) e Souza (2005) *apud* Miguel (2010), procede-se ao planejamento do caso, onde deverá ser escolhida a utilização de um ou de múltiplos casos, dos métodos e técnicas de pesquisa e o protocolo de pesquisa, que segundo Miguel (2010, p. 134) “deve conter procedimento e regras gerais de pesquisa para sua condução, indicação da origem das fontes de informação (tipo de fontes, indivíduos, locais etc.)”.

Para a presente pesquisa, planejou-se dois momentos de coleta de dados: o primeiro foi o da análise documental para identificação das competências organizacionais e coletivas; o segundo momento, através de aplicação de questionário, foi o de identificar as competências individuais.

2.2.3.1 Análise de Documentos

A análise documental teve como base os instrumentos legais, a Lei 11.892 / 2008 e o Regimento Geral do Instituto publicado em 14 de abril deste ano, considerando a inexistência de um planejamento estratégico ou outro documento que pudesse expressar os objetivos e diretrizes traçados para o IFAM.

Para análise dos documentos utilizou-se como base o modelo apresentado por Fernandes (2006), que se inicia com a análise de negócio e intenção estratégica para que se possam identificar as competências organizacionais. Assim, buscou-se extrair da legislação o que poderíamos ter como o negócio do IFAM, intenções estratégicas e competências.

2.2.3.2 Aplicação de Questionário

O questionário aplicado teve como base o instrumento usado por Mello (2006), no que tange às competências, construído através de uma proposição de Libâneo (*apud* MELLO, 2006, p. 51) quanto ao perfil do gestor escolar, abrangendo as seguintes competências:

1. capacidade de trabalhar em equipe;
2. capacidade de gerenciar um ambiente cada vez mais complexo;
3. criação de novas significações em um ambiente instável;
4. capacidade de abstração;
5. manejo de tecnologias emergentes;
6. visão de longo prazo
7. disposição para assumir responsabilidade pelos resultados;
8. capacidade de comunicação (saber expressar-se e saber executar);
9. improvisação (criatividade);
10. disposição para fundamentar teoricamente suas decisões;
11. comprometimento com a emancipação e a autonomia intelectual dos funcionários;
12. atuação em função de objetivos;
13. visão pluralista das situações;
14. disposição para cristalizar suas intenções (honestidade e credibilidade);
15. conscientização das oportunidades e limitações.

Ainda, Mello também levou em consideração as habilidade conceituais, humanas e técnicas, requeridas em organizações em constante processo de mudança, propostas por Katz (*apud* MELLO, 2006) e os papéis gerenciais classificados por Mintzberg (*apud* MELLO, 2006).

O questionário de Mello foi adaptado para abranger também as competências requeridas ao servidor público na Administração Pública Contemporânea, identificadas por Oliveria, Sant'anna e Vaz (2010):

- a. Conhecimento da máquina pública;
- b. Conhecimento jurídico;
- c. Capacidade de promover o envolvimento da sociedade;
- d. Capacidade de lidar com o público;
- e. Objetividade;
- f. Orientação para resultados;
- g. Perspectiva global;
- h. Relacionamento interpessoal; e,
- i. Visão sistêmica.

Ao se analisar a junção de num mesmo questionário apresentar competências de um gestor escolar e de um servidor público, levou-se em consideração a natureza e as

circunstâncias do serviço prestado pelo IFAM, em especial pela Reitoria, responsável pela administração de um Instituto de Educação, portanto com a necessidade de possuir determinadas características relativas à gestão escolar, e ainda ser um órgão público.

Com relação ao nível das competências e à natureza das funções, observa-se através de Rocha (2009), Becker (2008), Fernandes (2006) e Fleury (2004), que as competências só se diferem entre gestores e subordinados quanto ao grau de entrega destes e a complexidade das atividades. Ou seja, determinada competência ligada diretamente às questões de visão de futuro, é comum aos dois níveis, contudo para um gestor ela será mais importante que para o seu subordinado. Assim, não se observou a necessidade de questionários distintos conforme funções.

2.2.3.2.1 Estrutura do Questionário

O questionário foi dividido em duas partes.

A primeira parte foi composta de seis perguntas para definir o perfil do servidor, quanto ao sexo, formação profissional, cargo que ocupa, área em que atua, se área fim ou meio, se ocupa função e qual seu tempo de serviço.

A segunda etapa diz respeito às competências que o servidor percebe serem importantes para o desempenho de suas atividades. Através da assertiva “para o bom desempenho de minha atividade eu preciso:” seguiram-se trinta e uma questões que o servidor numerou numa escala de 0 a 10, onde “0” é sem importância e “10” é muito importante.

Ainda, a segunda etapa possuiu uma pergunta aberta para que o servidor pudesse relacionar outras competências, não consideradas no questionário.

2.2.3.2.2 Submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa

O instrumento de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário do Norte – UNINORTE em 20 de outubro de 2011, através do protocolo n.º CEP 363-11. Analisado, e conforme parecer do relator, verificou-se que o projeto atendia todas as adequações recomendadas de acordo com as normas da Resolução n.º 196/96 – CNS – MS, desta feita, recebeu parecer favorável em 27 de outubro, conforme anexo 2.

2.2.3.2.3 Validação do Instrumento

Para a validação do instrumento, antes do início da coleta dos dados o instrumento foi aplicado em 03 funcionários públicos para pré-teste e ajustes entre os dias 26 e 27/10/2011, pela empresa *Action Pesquisas de Mercado*.

2.2.3.2.4 Aplicação de Questionário e Tratamento dos Dados

Os questionários foram aplicados pela empresa *Action Pesquisas de Mercado*, no período de 28 de outubro a 04 de novembro de 2011. Através do método de coleta, levantamento por auto-preenchimento dos formulários, de um total de 70 servidores, alcançou-se uma amostra de 53.

Para um nível de confiança de 90%, estimou-se um erro de 6,3% para mais ou menos.

A mensuração das variáveis foi de escalas ordinais e intervalar. No preenchimento do questionário os servidores poderiam assinalar com um "X" no quadro em escala de 0 a 10, onde 0 é sem importância e 10 é muito importante, de acordo com sua opinião em relação a frase afirmativa apresentada. Portanto os parâmetros estabelecidos para análise segue a uma notação idêntica ao valor escolhido pelos entrevistados onde (0) possui valor 0; (1) possui valor 1; [...] (10) possui valor 10.

Quanto à tabulação dos dados, foram utilizados modelos analíticos e gráficos para interpretação dos resultados. As tabelas no relatório foram constituídas a partir de uma Análise Bivariada por meio do teste de comparação de valores médios que estabelece para cada categoria nominal, o valor médio, obtido pela soma dos valores sobre o total de indivíduos respondentes na categoria. A média geral é obtida pela ponderação considerando a participação de cada categoria no total. (FREITAS, Henrique et al., 2009)

2.2.3.2.5 Orçamento

Para a execução desta pesquisa, não existiram fontes de financiamento, sendo que tudo correu às custas do pesquisador

Item	Valor Unitário	Total
Tabulação e tratamento dos dados	2.000,00	2.000,00
Aplicação do questionário	10,00	700,00
Total		2.700,00

Quadro 4 - Orçamento
Fonte: dados da pesquisa

2.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

2.3.1 Competências Organizacionais

Segundo Fernandes (2006), para se mapear a alinhar competências deve-se primeiramente fazer a análise do negócio e a intenção estratégica.

No caso dos Institutos Federais, na utilização da Lei 11.892 de 2008, utilizou-se para definição do negócio, o inciso I do Art. 6.º: “ 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” [grifo nosso].

A partir desta determinação, compreendeu-se como negócio dos Institutos Federais a educação profissional e tecnológica, e como clientes, os cidadãos.

Ainda, foi observado que a legislação, principalmente na Seção II que trata das Finalidades e Características dos Institutos Federais tenta garantir que esta educação esteja ligada às atividades de pesquisa e extensão, além de estar sempre voltada:

- a. ao desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;
- b. às demandas sociais e peculiaridades regionais;
- c. à produção cultural, empreendedorismo e cooperativismo; e,
- d. à preservação do meio ambiente.

Isso significa que as políticas e ações dos IF's devem estar voltadas para a oferta de educação profissional tecnológica aliada à pesquisa e extensão com ênfase no favorecimento dos arranjos produtivos socioeconômicos e culturais locais, possibilitando o desenvolvimento sustentável das regiões.

Fleury e Fleury (2001, *apud* FERNANDES, 2006), afirmam que identificar qual é o negócio não é suficiente, é necessário definir como a empresa, neste caso os IF's querem atuar no mercado. A legislação, estabelece que os IF's tem por finalidade e características:

- a. constituir-se centro de excelência na oferta do ensino de ciências; e,
- b. qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino.

Definiu-se assim, que a intenção estratégica dos IF's é ofertar um ensino de excelência.

Com base no negócio e na intenção estratégica, desenvolveu-se três competências organizacionais, originadas das características, finalidades e atribuições previstas na Lei.

Atribuições conforme legislação	Competência
Promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente.	Promover a pesquisa, produção, desenvolvimento e transferência de tecnologias.
Realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade.	
Realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científicos e tecnológicos.	
Promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologias, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica.	
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.	
Especializar-se 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.	Ofertar e estimular a educação profissional e tecnológica em diferentes modalidades de ensino.
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.	
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.	
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.	
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.	
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.	
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.	
Qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino e ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino.	Desenvolver programas de extensão para atender as demandas sociais.
Tornar-se acreditadores e certificadoras de competências profissionais.	
Desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológicas.	
Desenvolver programas e 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.	

Quadro 5 - Competências organizacionais dos IF's – de acordo com Lei 11.892 /2008

Fonte: dados da pesquisa.

2.3.2 Competências Coletivas

A definição das competências coletivas foi ancorada na proposta de Retour e Kohmer (2011) que tem como fontes de criação destas, fatores referentes às pessoas, às organizações e aos resultados esperados; sendo que os primeiros consideram variáveis como o capital das

competências individuais, as interações afetivas, as relações informais e a cooperação; o segundo abrange as variáveis da composição das equipes ou dos coletivos de trabalho, as interações formais, o estilo da administração e os fatores mobilizadores de competência coletivas associados à GRH; por último, os resultados esperados estão diretamente ligados a “uma eficiência ou uma eficácia maior, uma qualidade superior, uma ampliação do campo das ações realizadas pelo coletivo” (RETOUR e KOHMER, 2011, p. 55).

Considerando a proposta desta pesquisa de definir as competências coletivas através do Regimento Geral do IFAM, a pesquisa voltou-se apenas para o fator referente aos resultados esperados, considerando que através da legislação escolhida poder-se-ia identificar os resultados esperados dos coletivos, através das atribuições principais de cada setor.

Como pode se observar no quadro 6, foram agrupados o setor Reitoria com os que tem a função principal de assessorá-la, cada um com os seus assuntos particulares, em função da atribuição principal da Reitoria.

Setor	Atribuições principais no Regimento Geral	Competências
Reitoria	Implementar e desenvolver a política educacional e administrativa do Instituto.	Implementar e desenvolver a política educacional e administrativa do Instituto.
Gabinete da Reitoria	Gabinete – organizar, assistir, coordenar, fomentar e articular a ação política e administrativa da Reitoria	<ul style="list-style-type: none"> - Assessorar as atividades da Reitoria; e, - Apreender e replicar o conhecimento técnico específico de sua área.
Procuradoria Jurídica	Prestar assessoramentos e consultoria jurídica.	
Auditoria	Fortalecer a gestão e racionalizar as ações de controle.	
Ouvidoria	Assessoramento da Reitoria, responsável pelo acolhimento e encaminhamento de manifestações e reivindicações da comunidade interna e externa.	
Comissão Geral de Gestão de Concursos e Exames	Planejar, organizar, executar, avaliar e registrar atividades relacionadas aos Processos Seletivos Acadêmicos Institucionais e Concursos Externos.	
Comissão Própria de Avaliação	Assessorar a Reitoria	
Comissão Permanente de Pessoal Docente	Assessorar a Reitoria	
Comissão Interna de Supervisão	Assessorar a Reitoria	

Quadro 6 - Competências Coletivas 1

Fonte: dados da pesquisa

Entendeu-se dessa forma que toda a coletividade acima descrita como Reitoria, deve desenvolver a competência “implementar e desenvolver a política educacional e administrativa do Instituto”. Já o grupo que abrange os outros setores acima identificados, deverá ter como competência principal a de “assessorar as atividades da Reitoria”. O

Dicionário Aurélio (2010, p. 224) bem define o conceito de assessorar como o de “1. Servir de assessor a; assistir. 2. Auxiliar, tecnicamente, graças a conhecimentos especializados em dado assunto” .

Todo o grupo de assessoria da Reitoria, com base no conceito de assessorar, deve desenvolver conjuntamente a competência de **aprender e replicar o conhecimento técnico específico de sua área** [grifo nosso].

Ainda, vale ressaltar que o quadro 6 é considerado do grupo de atividades meio do IFAM, por não estarem ligadas diretamente às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Setor	Atribuições principais previstas no Regimento Geral	Competências
Pró – Reitoria de Desenvolvimento Institucional	Planejar, superintender, coordenar, fomentar e supervisionar as estratégias, diretrizes e políticas de desenvolvimento institucional e a articulação entre as Pró-Reitorias e os Campi do IFAM.	- Planejar; - Coordenar; - Fomentar; e - Acompanhar.
Pró – Reitoria de Administração	Planejar, superintender, coordenar, fomentar e acompanhar as implantações ou implementações das estratégias, diretrizes e políticas de planejamento, administração, gestão orçamentária, financeira e patrimonial do IFAM.	
Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas	Propor políticas, aplicar métodos e instrumentos de gestão para a avaliação de desempenho, acompanhamento funcional, estágio probatório e desenvolvimento de carreira.	- Promover e implementar as políticas para a Gestão de Pessoas
	Planejar, coordenar e avaliar ações que promovam o desenvolvimento e o aprimoramento do servidor.	
	Propor políticas que assegurem a melhoria do desempenho gerencial, funcional e institucional.	
Pró-Reitoria de Extensão	Planejar, superintender, coordenar, fomentar e supervisionar as estratégias, diretrizes e as políticas de extensão, inovação e relações com a sociedade, articuladas ao ensino e as pesquisa, junto aos diversos segmentos sociais ligados ao IFAM.	
	Promover ações de extensão que constituam um processo educativo, cultural e científico que articular o ensino e a pesquisa de forma indissociável, para viabilizar uma relação transformadora entre o IFAM e a sociedade. Nos casos específicos, por sua abrangência de atuação, o IFAM levará em conta as exigências próprias dos arranjos produtivos locais, sociais e culturais.	
Pró – Reitoria de Ensino	Planejar, superintender, coordenar, fomentar e acompanhar as atividades no âmbito das estratégias, diretrizes e políticas do Ensino, nas suas diversas modalidades, com prioridade para a Educação Profissional e Tecnológica, além das ações relacionadas ao apoio, ao desenvolvimento do ensino e ao estudante do IFAM.	- Planejar; - Coordenar; - Fomentar; - Acompanhar; e, - Promover políticas.
	Promover políticas educacionais, levando-se em conta o respeito às especificidades dos indivíduos e comunidades destinatárias de suas ações, promovendo a inclusão e a preservação das diferenças, tendo isto como parte dos fundamentos primordiais da concepção de educação e do ato educativo.	
Pró – Reitoria de Pesquisa, Pós – Graduação e Inovação Tecnológica	Planejar, superintender, coordenar, fomentar e supervisionar as estratégias, diretrizes e políticas de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação Tecnológica, integradas ao ensino e à extensão, bem como promove ações e intercâmbio com instituições na área de fomento à pesquisa, ciência e tecnologia do IFAM.	
	Promover ações de pesquisa que constituam um processo educativo para a investigação, produção tecnológica e o empreendedorismo, visando à inovação e à solução de problemas científicos e tecnológicos, envolvendo todos os níveis e modalidades de ensino, com vistas ao desenvolvimento econômico, social e cultural.	

Quadro 7 - Competências Coletivas 2

Fonte: dados da pesquisa

Neste quadro, optou-se por agrupar os setores restantes da Reitoria do IFAM em dois: atividades fim, atividades meio. Sendo que no grupo de atividades meio, optou-se ainda dar relevância à Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas.

Com relação aos setores das atividades fim, agrupou-se Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Extensão e Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação Tecnológica, entendendo-se que estas tem ligação direta com as competências organizacionais definidas anteriormente.

Para o alcance das competências organizacionais, entendeu-se que devem ser competências coletivas deste grupo: planejar; coordenar; fomentar; acompanhar; e promover políticas, dentro da sua área de atuação.

Quanto às Pró-Reitorias de Administração e Planejamento e Desenvolvimento Institucional, foram agrupadas na coletividade que representa a atividade meio da Reitoria, identificaram-se competências coletivas muito semelhantes às competências coletivas da área fim, sendo elas: planejar; coordenar; fomentar; e acompanhar.

Quanto ao fato de ter se excluído destes grupos a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas, observamos que esta deve desenvolver uma competência estratégica salutar, em comparação com as outras, considerando-se a proposição de uma política de gestão de pessoas por gestão de competências. Considerou-se desta forma que dentro das competências definidas para as áreas meio do IFAM, esta coordenação em particular deverá desenvolver a competência de “promover e implementar as políticas para a gestão de pessoas”.

2.3.3 Competências Individuais

Segundo o modelo de Dutra (*apud* ROCHA, 2009) ao se tratar de competências organizacionais, deve-se levar em consideração duas variáveis: a complexidade e o espaço ocupacional.

A complexidade no campo da competência, diz respeito ao nível de abstração necessária para a execução de determinada atividade (FERNANDES, 2006). Profissionais mais desenvolvidos conseguem trabalhar com um nível maior de complexidade que outros. No que tange a mensuração desta complexidade, é que Dutra (*apud* ROCHA, 2009) inclui a definição de entrega. Com relação a estes conceitos, a primeira parte da pesquisa foi segmentada em cargos de direção e outros cargos.

Dos servidores que responderam a que função pertenciam, obteve-se este quadro:




- a. funções de direção (30), sendo 27 coordenadores, 2 diretores e 1 Pró-Reitor;
- b. outros (17), sendo 12 não ocupantes de função e 5 que se consideraram na categoria de outros.

Já com relação ao espaço ocupacional, é necessário entender que não está vinculado a cargos ou funções, mas sim com a necessidade da empresa, no nosso caso do IFAM, e da competência da pessoa em atendê-la. O espaço ocupacional é onde ocorre a relação entre complexidade e entrega (DUTRA *apud* ROCHA, 2009).

Na situação do IFAM, entendeu-se como espaço ocupacional as áreas de atividades, sendo elas as atividades meio e fim do Instituto. Para isso, durante a pesquisa, os entrevistados se classificaram em:

- a. área fim corresponde a: Ensino (6); Extensão (5); Pesquisa (4); Multidisciplinar (2) ; Administração e Planejamento (1)
- b. área Meio corresponde a: Administração e Planejamento (36); Ensino (1)

Diante deste cenário, foram elaboradas tabelas com indicadores divididos por cargos de direção e outros, e gráficos divididos por áreas fim e meio, identificados com sinalizadores para melhor compreensão, conforme tabela abaixo:

Sinalizador	Discriminação
	Quando o resultado comparado FOR SUPERIOR a Média do Indicador.
	Quando o resultado comparado FOR IGUAL a Média do Indicador.
	Quando o resultado comparado FOR INFERIOR a Média do Indicador.

Quadro 8 - Codificação estabelecida para análise da pesquisa

Fonte: dados da pesquisa

Quanto às competências para o gestor escolar, propostas por Libâneo (*apud* MELLO, 2006), e colocadas à consulta aos servidores sobre o quanto eram importantes para o exercício de suas atividades dentro da Reitoria, o resultado encontrado pode ser visualizado na tabela 1:

CRITÉRIO: PERFIL DO GESTOR ESCOLAR		Direção		Outros		Média por Indicador	
		Média	Freq.	Média	Freq.		Freq.
1	Capacidade de trabalhar em equipe	9,25	36	9,29	17	9,26	53
2	Capacidade de gerenciar um ambiente mais complexo	8,83	36	7,59	17	8,49	53
3	Orçamento e outras significações em um ambiente lateral	7,89	36	7,75	16	7,85	52
4	Capacidade de abstração	8,52	36	8,38	16	8,75	52
5	Mixagem de tecnologias emergentes	8,78	36	8,76	17	8,77	53
6	Método de longo prazo	9,11	36	8,88	17	9,04	53
7	Disposição em assumir responsabilidades pelas decisões	9,31	36	8,65	17	9,09	53
8	Capacidade de comunicação (salvo responder-se e saber recusar)	9,39	36	8,53	17	9,11	53
9	Imparcialidade (credibilidade)	8,83	36	8,18	17	8,62	53
10	Disposição para fundamentar tecnicamente suas decisões	8,51	35	8,59	17	8,54	52
11	Comprometimento com a assunção e a coordenação intelectual dos funcionários	8,56	36	8,47	17	8,53	53
12	Ancoragem em função dos objetivos	8,75	36	8,65	17	8,72	53
13	Método pluralista das situações	8,86	35	8,94	17	8,88	52
14	Disposição para cristalizar suas intenções (honestidade e credibilidade)	9,58	36	9,76	17	9,58	53
15	Classificação das oportunidades e limitações	9,89	35	8,88	17	9,62	52
Média Ponderada para o Critério		8,91	-	8,62	-	8,82	-

Tabela 1 - Critério: Perfil do Gestor Escolar *Versus* a função que o (a) servidor(a) ocupa.

Fonte: dados da pesquisa.

É interessante observar que competências como: capacidade de trabalhar em equipe, disposição para fundamentar suas decisões; visão pluralista das situações; e disposição para cristalizar suas intenções (honestidade e credibilidade) ficaram abaixo da média nos respondentes que se disseram em cargos de direção.

Rocha (2009, p.78) afirma que “a expectativa da empresa em relação aos gestores é de que ocorra a união de entrega e resultados, no sentido de que a entrega traga resultados, ou seja, agregue valor”.

Assim, quando se fala de entrega e complexidade, compreende-se que os subordinados possam ter um menor nível dos dois, o que não se espera dos gestores.

Com relação aos mesmos indicadores, quando classificados por áreas de atuação dos servidores, pode-se perceber as variâncias entre os servidores que atuam nas atividades da área fim e os servidores que atuam nas atividades da área meio.



Gráfico 1 - Critério: Perfil do Gestor Escolar *Versus* Área da atividade principal.
Fonte: dados da pesquisa.

De todas as competências, a área fim só não considerou “criações de novas significações em um ambiente mais complexo”; “disposição para fundamentar teoricamente suas decisões”; “e atuação em função de objetivos” tão importantes quanto foram consideradas pelos servidores que atuam na área meio.

Ainda, as competências de: capacidade de trabalhar em equipe; capacidade de abstração; visão de longo prazo; disposição em assumir responsabilidades pelos resultados; capacidade de comunicação; visão pluralista das situações; disposição para cristalizar suas intenções; e conscientização das oportunidades e limitações, foram as competências que mais receberam importância pelos servidores que trabalham na área fim.

No caso dos servidores que trabalham nas atividades da área meio, as competências que receberam maior grau de importância foram: capacidade de trabalhar em equipe; disposição em assumir responsabilidades pelos resultados; e disposição para cristalizar suas intenções.

Ainda na sequência, também foi mensurado o grau de importância para o exercício das atividades das competências relativas ao perfil do servidor público:

CRITÉRIO: PERFIL SERVIDOR PÚBLICO	Direção		Outros		Média por Indicador	
	Média	Freq.	Média	Freq.	Média	Freq.
1 Orientação para resultados	9,31	36	8,65	17	9,09	53
2 Matracamento interpessoal	9,11	35	8,88	17	9,04	52
3 Objetividade	8,75	36	8,65	17	8,72	53
4 Perspectiva global	8,85	35	8,94	17	8,88	52
5 Visão sistêmica	9,08	36	8,58	16	8,98	52
6 Conhecimento da legislação pública	8,94	36	8,35	17	8,75	53
7 Conhecimento jurídico	9,09	35	8,76	17	8,98	52
8 Capacidade de envolvimento da sociedade	8,5	36	8,76	17	7,94	53
9 Capacidade de lidar com o público	9,06	36	8,76	17	8,96	53
Média Ponderada para o Critério	8,97	-	8,47	-	8,81	-

Tabela 2 – Critério: Perfil Servidor Público *Versus* A função que o (a) servidor(a) ocupa.
 Fonte: dados da pesquisa.

Mais uma vez a equipe de direção surpreende ao apresentar um indicador no que diz respeito à competência de “perspectiva global”, ser inferior ao do grupo de servidores que não possuem função.

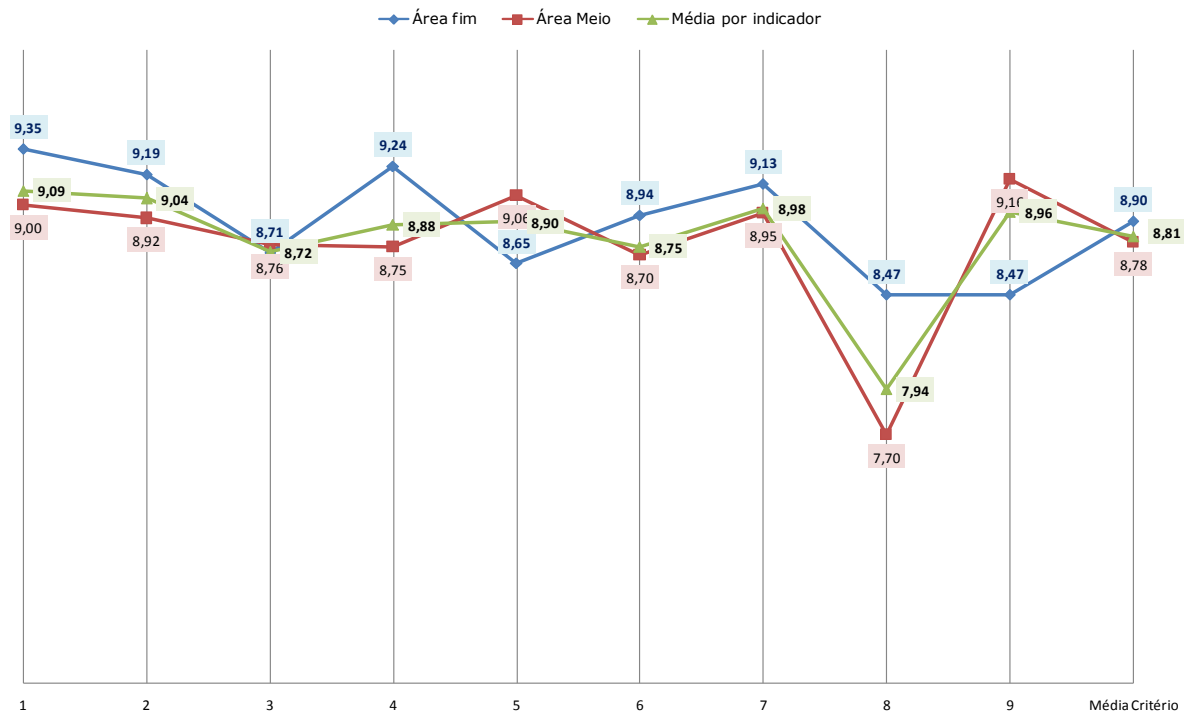


Gráfico 2 – Critério: Perfil Servidor Público *Versus* Área da atividade principal.
 Fonte: dados da pesquisa.

Já no que diz respeito aos indicadores das competências sob o aspecto da área de atividade principal dos servidores, o grupo que trabalha com as atividades de ensino, pesquisa e extensão, considera importantes para a execução de seus trabalhos, as competências de:

orientação para resultados; relacionamento interpessoal; perspectiva global; e conhecimento jurídico.

Os servidores que trabalham nas atividades meio do Instituto, concordam quanto à competência de “orientação para resultados”, porém dão mais importância à “visão sistêmica” e à “capacidade de lidar com o público”.

Os próximos dados dizem respeito aos indicadores observados na perspectiva das habilidades por Katz, seguindo a mesma sistemática utilizada.

CRITÉRIO: HABILIDADE POR KATZ	Direção		Outros		Média por Indicador	
	Média	prec.	Média	prec.		prec.
1 Capacidade de liderar	8,53	36	7,59	17	8,23	53
2 Facilidade de trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações	8,52	36	8,28	16	8,75	52
3 Planejar o futuro, interpretar o passado, discernir o viável	9,08	36	8,47	17	8,99	53
4 Facilidade de relacionamento interpessoal	9,11	35	8,88	17	9,04	52
5 Facilidade na concepção de ideias e soluções para o trabalho	9,14	36	8,76	17	9,02	53
6 Desenvolvimento especializado	9,39	36	9,06	17	9,28	53
7 Capacidade de resolver conflitos individuais e coletivos	8,69	36	8,35	17	8,58	53
8 Diagnóstico das situações e formulações das alternativas de solução dos problemas	9,06	36	9,12	17	9,08	53
Média Ponderada para o Critério	8,99	-	8,58	-	8,86	-

Tabela 3– Critério: Habilidades por Katz *Versus* A função que o (a) servidor(a) ocupa.

Fonte: dados da pesquisa.

Nesse quadro, a competência que os servidores sem função acreditam ser mais importante que o grupo de direção é o “diagnóstico das situações e formulações das alternativas de solução dos problemas”.

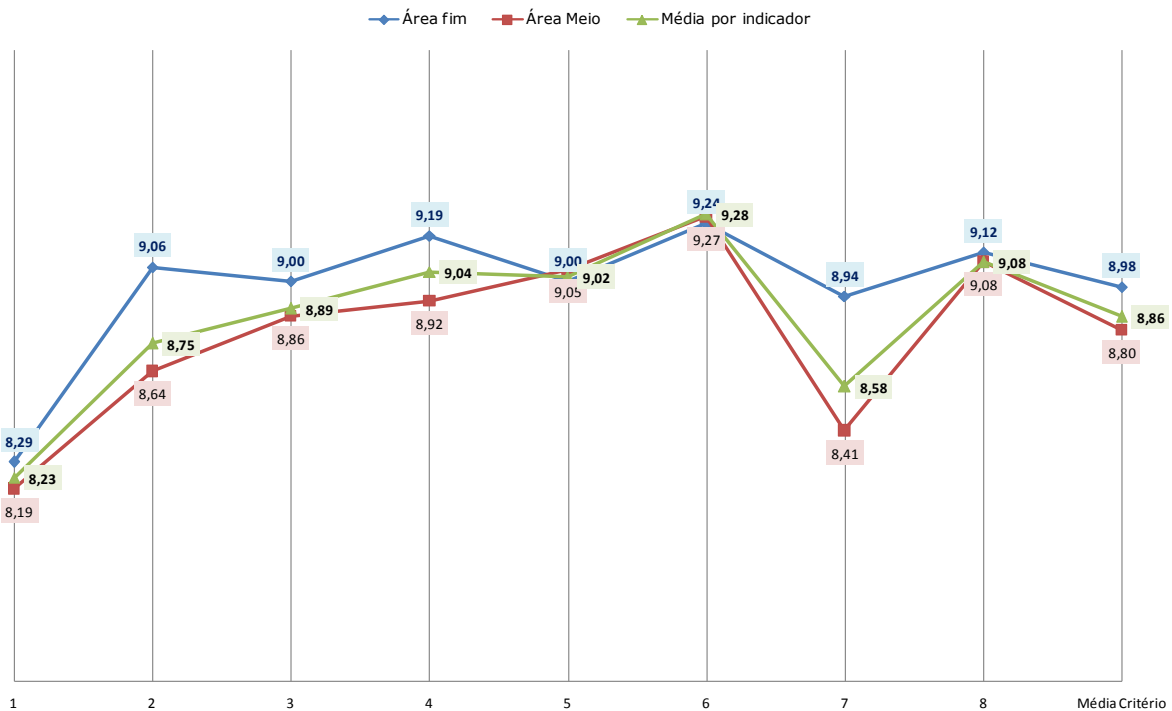


Gráfico 3 - Critério: Habilidades por Katz *Versus* Área da atividade principal.
Fonte: dados da pesquisa.

Com relação às habilidades por Katz (*apud* MELLO, 2006) o grupo que trabalha nas atividades fim do IFAM, consideram quase todas as competências muito importantes, podendo elencar-las da seguinte forma: conhecimento especializado; facilidade de relacionamento interpessoal; diagnóstico das situações e formulações das alternativas de soluções dos problemas; facilidade de trabalhar com idéias e conceitos, teorias e abstrações; planejar o futuro, interpretar a missão, desenvolver a visão; e facilidade da execução de técnicas relacionadas com o trabalho.

O grupo que trabalha com as atividades meio encontra muita importância apenas nas competências relativas a: o conhecimento especializado; diagnóstico das situações e formulações das alternativas de soluções dos problemas; e facilidade de execução de técnicas relacionadas com o trabalho.

Por fim, foram avaliados também o grau de importância das competências extraídas do modelo de papéis gerenciais de Mintzberg.

CRITÉRIO: PAPÉIS GERENCIAIS PARA MINTZBERG		Direção		Outros		Média por Indicador	
		Média	Freq.	Média	Freq.		Freq.
1	Precisar fazer cumprir os interesses da equipe e dos subordinados.	8,33	36	8,06	17	8,38	33
2	Assumir a responsabilidade e assumir papéis de funções que possam interferir nos meios da organização – empobrecer a organização.	7,89	36	7,73	16	7,81	32
3	Capacidade de lidar com crises preparada para compreender recursos, a fim de alcançar um resultado melhor.	9,31	36	8,63	17	9,09	33
4	Espehar as informações de interesse dentro da empresa.	9,22	36	8,44	16	8,98	32
5	Monitorar os acontecimentos internos e externos que interferem na organização.	8,83	36	7,94	17	8,73	33
6	Criar estratégias horizontais como partes fora da organização.	8,71	36	6,76	17	7,94	33
7	Precisar reagir a fatos inesperados.	9,06	36	9,12	17	9,08	33
8	Minimizar os recursos a fim de preservar para atingir o melhor resultado, contribuindo tempo, material e ações.	9,31	36	8,88	17	9,17	33
Média Ponderada para o Critério		8,83	-	8,20	-	8,63	-

Tabela 4 – Critério: Papéis Gerenciais de Mintzberg *Versus* A função que o (a) servidor(a) ocupa.
Fonte: dados da pesquisa.

Com relação aos indicadores da tabela acima, chama-se a atenção para a competência relativa a “precisar reagir a fatos inesperados”, considerada mais importante ao grupo de subordinados que ao grupo de direção.

Contudo, avaliando-se todas as tabelas que tratam das competências *versus* a função que o servidor ocupa, observamos que a média ponderada para o critério sempre é superior no grupo dos diretores que no grupo “outros”, formados em maioria pelos servidores que não possuem função.

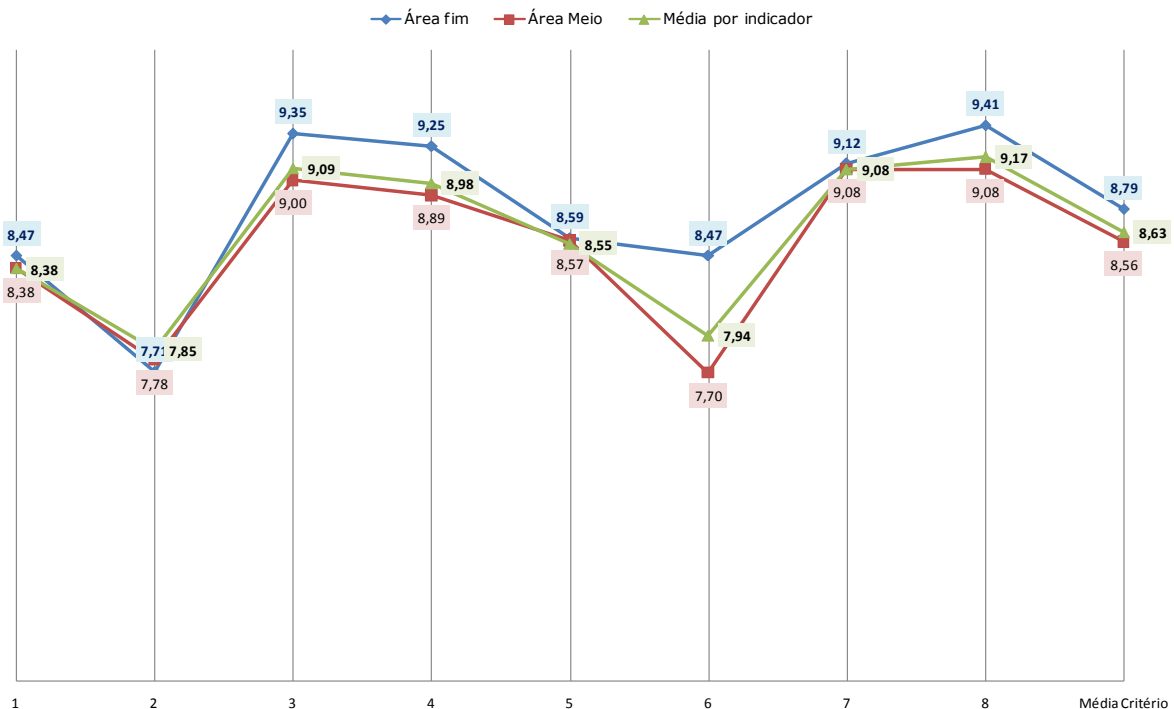


Gráfico 4 – Critério: Papéis Gerenciais de Mintzberg *Versus* Área da atividade principal
Fonte: dados da pesquisa.

Para o grupo que trabalha nas atividades da área fim da instituição, as competências consideradas mais importantes para a execução de suas atividades, no âmbito dos papéis gerenciais de Mintzberg são: capacidade de lidar com outros preparado para comprometer recursos, a fim de alcançar um resultado maior; espalha informações de interesse dentro da empresa; precisa reagir a fatos inesperados; e movimentar os recursos da empresa para atingir o melhor resultado, controlando tempo, material e ações.

O grupo que trabalha na área meio, teve entendimento semelhante ao do grupo anterior, com exceção no que diz respeito a “espalha informações de interesse dentro da empresa; precisa reagir a fatos inesperados” que não obteve tanta importância quanto os outros.

3 PROPOSTA DE POLÍTICA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O Decreto 5.707/ 2006, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, é considerado o despertar da Administração Pública, tendo em vista entre as finalidades atribuídas à política por ele preconizada encontrar-se o desenvolvimento permanente do servidor público e a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições.

Por se tratar de um assunto novo, o Decreto ainda define, que para seus fins, que se entenderá capacitação 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” e como gestão por competências a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Diante das diretrizes e finalidades da nova política de desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, foi editado o Decreto 5.825/2006, tratando exclusivamente do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreiras dos Cargos dos Técnicos-Administrativos em Educação, ao qual o IFAM está subordinado.

O Art. 6.º deste decreto, determina que o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, dar-se-á mediante, entre outros fatores, da “análise da estrutura organizacional da IFE (Instituto Federal de Educação) e suas competências”.

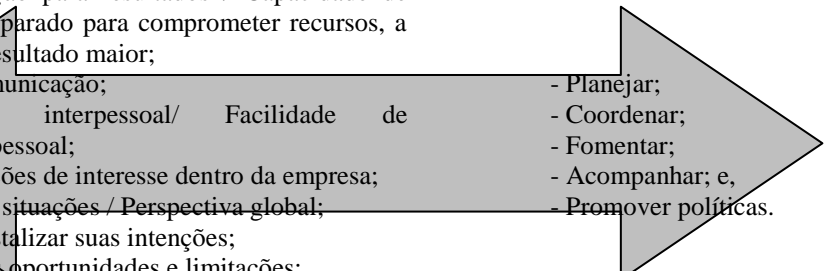
Contudo os decretos acima mencionados se omitem quanto a forma de identificação dessas competências. Assim, entende-se que a política a seguir proposta encontra fundamentação legal e, ainda, vai além.

Com base nos dados da pesquisa, pode-se alinhar as competências da seguinte forma:

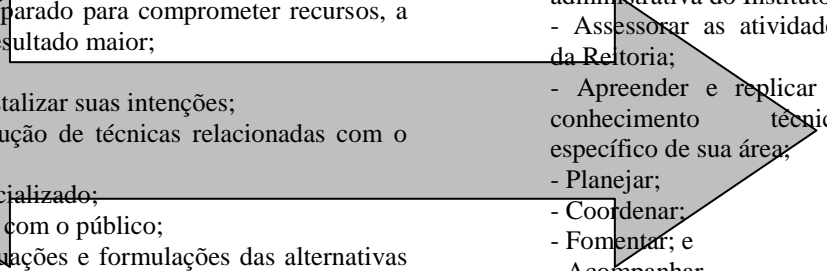
Competência Organizacional - Promover a pesquisa, produção, desenvolvimento e transferência de tecnologias; Ofertar e estimular a educação profissional e tecnológica em diferentes modalidades de ensino; Desenvolver programas de extensão para atender as demandas sociais.

<i>Competências Individuais</i>	<i>Competências Coletivas</i>
---------------------------------	-------------------------------

Área Fim

<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de trabalhar em equipe; - Facilidade de trabalhar com idéias e conceitos, teorias e abstrações; - Visão de longo prazo; - Planejar o futuro, interpretar a missão, desenvolver a visão; - Disposição para assumir responsabilidades pelos resultados / Orientação para resultados / Capacidade de lidar com outros, preparado para comprometer recursos, a fim de alcançar um resultado maior; - Capacidades de comunicação; - Relacionamento interpessoal/ Facilidade de relacionamento interpessoal; - Espalha as informações de interesse dentro da empresa; - Visão pluralista das situações / Perspectiva global; - Disposição para cristalizar suas intenções; - Conscientização das oportunidades e limitações; - Facilidade na execução de técnicas relacionadas com o trabalho; - Conhecimento jurídico; - Conhecimento especializado; - Diagnóstico das situações e formulações das alternativas de soluções dos problemas; - Movimentar os recursos da empresa para atingir o melhor resultado, controlando tempo, material e ações; 		<ul style="list-style-type: none"> - Planejar; - Coordenar; - Fomentar; - Acompanhar; e, - Promover políticas.
---	---	---

Área Meio

<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de trabalhar em equipe; - Disposição para assumir responsabilidades pelos resultados / Orientação para resultados / Capacidade de lidar com outros, preparado para comprometer recursos, a fim de alcançar um resultado maior; - Visão sistêmica; - Disposição para cristalizar suas intenções; - Facilidade na execução de técnicas relacionadas com o trabalho; - Conhecimento especializado; - Capacidade de lidar com o público; - Diagnóstico das situações e formulações das alternativas de soluções dos problemas; - Movimentar os recursos da empresa para atingir o melhor resultado, controlando tempo, material e ações; 		<ul style="list-style-type: none"> - Implementar e desenvolver a política educacional e administrativa do Instituto. - Assessorar as atividades da Reitoria; - Aprender e replicar o conhecimento técnico específico de sua área; - Planejar; - Coordenar; - Fomentar; e - Acompanhar. - Promover e implementar as políticas para a Gestão de Pessoas
---	--	---

Quadro 9 – Competências IFAM

Fonte: dados da pesquisa.

3.1 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO IFAM

O IFAM, para atender as demandas legais, e as necessidades de desenvolvimento de pessoal, pode se basear no modelo de Universidades Corporativas, constituindo uma unidade piloto, coordenada pela Diretoria de Gestão de Pessoas que contará com uma equipe de apoio de educadores e gestores que objetivarão definir as estratégias de atuação e portfólio.

A unidade piloto da Universidade Corporativa do IFAM deverá ter como principais finalidades:

- a. desenvolver uma cultura organizacional favorável à mudança.
- b. assegurar o desenvolvimento de competências individuais e coletivas;
- c. estabelecer um aprendizado alinhado às competências organizacionais; e,
- d. estabelecer uma sistemática de avaliação das competências necessárias.

A Universidade Corporativa do IFAM (UC – IFAM) deverá ter objetivo inicial promover estratégias que tornem os servidores mais receptivos à idéia de mudança, através de atividades de sensibilização e criação de ferramentas que façam com que o servidor e outros clientes em potencial queiram participar livres e de forma espontânea da proposta.

Ainda, deverá assegurar que suas atividades estejam favorecendo o desenvolvimento das competências do indivíduo, abrangendo todas as competências necessárias para o desenvolvimento do indivíduo como cidadão e profissional. Também deverá assegurar que suas atividades estejam alcançando os grupos da instituição e que esteja conseguindo criar bases para o que estes possam desenvolver as competências coletivas.

Deverá estudar a proposta de mudança da Avaliação de Desempenho, para que esta possa abranger a avaliação das competências individuais e coletivas.

A UC – IFAM deverá, com base em seus outros objetivos, estabelecer uma programação de atividades, cursos, seminários e outros em consonância com o desenvolvimento das competências organizacionais necessárias para o cumprimento das estratégias do IFAM.

Contudo, a UC – IFAM deverá criar mecanismos de avaliação das competências desenvolvidas no nível individual, coletivo e organizacional, e identificar outras competências que deverão ser abrangidas, conforme futuras necessidades.

Para o alcance de suas finalidades, a UC-IFAM deverá ser a responsável pelo gerenciamento das capacitações técnicas necessárias aos servidores do Instituto, à qual deverá

ser destinado o orçamento referente à capacitação, e por isso, deverá como todos os outros setores, elaborar Plano de Ação referente ao exercício discriminando suas atividades a serem executadas, e considerar que poderão existir contingências ao longo do ano e a necessidade de atender demandas emergenciais.

Como forma de assegurar o alcance de seus objetivos, a UC – IFAM deverá criar uma rede de colaboração com outros órgãos, entidades e instituições, possibilitando o intercâmbio de conhecimentos, experiências e espaços, que possibilitarão um maior enriquecimento do aprendizado por parte dos servidores e parceiros. Admitindo ainda que o quadro de educadores corporativos seja constituído por professores contratados, professores de entidades parceiras e os próprios gestores do IFAM.

O portfólio da UC – IFAM deverá abranger a princípio, programas de atualização profissional, cursos, palestras, congressos, seminários, encontros, programas de desenvolvimento de estudos, projetos e pesquisas na área da educação corporativa.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa dispôs – se a propor uma política de gestão de pessoas com base na gestão por competências para o IFAM, mediante o alinhamento das competências individuais, coletivas e organizacionais.

Esta proposta além de ambiciosa, foi extremamente delicada, tendo em vista ser uma das poucas que no Brasil procurou trabalhar com a definição de competências coletivas e ainda com o alinhamento dos três níveis de competências no serviço público, não existindo dessa forma, modelo metodológico que pudesse ser replicado em sua integralidade nessa situação. Foi necessário para identificação e alinhamento das competências, a utilização superficial de três conceitos de modelos distintos para o alcance do objetivo.

Além disso, a situação da instituição escolhida, por ser nova, não tendo ainda três anos de existência, e ainda não possuir Planejamento Estratégico próprio, possuindo apenas os herdados das instituições que se integraram para constituí-la, impôs a utilização da lei que a instituiu.

A análise da legislação por mais detalhada e aprofundada que seja, não será a melhor em se tratando de competências organizacionais e coletivas, principalmente por falta de procedimentos metodológicos que o corroborem. O que se vê na literatura a respeito das competências são análises que partem de estratégias organizacionais e competências já implícitas, podendo através de observação e pesquisa junto aos atores, identificá-las. Tarefa essa que não seria possível de ser aplicada ao caso do IFAM. Por isso a utilização dos fundamentos legais talvez tenha sido a melhor neste momento.

A utilização de Universidades Corporativas como forma de gestão de competências, se dá diante da necessidade e da possibilidade de construir as competências do IFAM neste momento que ainda é de muitas mudanças para os servidores. Apoiando-se nessa situação, existe a possibilidade que os atores do processo possam nesse momento de adequações, comprar a idéia de que o desenvolvimento da aprendizagem organizacional seja o ideal para uma instituição como IFAM.

Caso a proposta seja trabalhada e consiga se desenvolver, é possível ainda que ela possa abranger todo o instituto, inclusive os campi de que dele dependem.

Espera-se que em trabalhos futuros possam ser postas em questão as práticas de avaliação da proposição desta política.

Ainda, acredita-se que o método utilizado por essa pesquisa, possa servir de exemplo a outros órgãos governamentais que venham a ser criados, e que eles possam extrair de sua legislação as competências organizacionais a serem trabalhadas.

REFERÊNCIAS

BECKER, Grace Viera. et al. Configurando a trajetória de desenvolvimento de competências organizacionais: um estudo de caso em empresa da cadeia automobilística. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). et al. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas: 2008.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. *Gestão de competências e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo: Unisinos, 2005.

BRASIL, Lei n 8666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em 23 out 2011.

BRASIL, Decreto n 1171, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Civil do Poder Executivo Federal. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em 19 out 2011.

BRASIL, Decreto n 5707 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 n.º 8112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 15 jul 2011.

BRASIL, Decreto n 5825 de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm>. Acesso em: 15 jul 2011.

BRASIL, Lei n 11892, de 29 de novembro 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. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm>. Acesso em 15 jul 2011.

CERVO, Amado L. BERVIAN, Pedro A. DA SILVA, Roberto. *Metodologia Científica*. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

COLIN, Thierry. GRASSER, Benoît. Das competências individuais à competência coletiva: contribuições da aprendizagem em um serviço de emergência hospitalar. In: RETOUR, Didier (Org.). et al. *Competências Coletivas: no limiar da estratégia*. Traduzido por Sandra Loguércio. São Paulo: Bookman, 2011.

DIAS, Gisele B. et al. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). et al. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas: 2008.

DUTRA, Joel Souza (org.). et al. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.

EBOLI, Marisa. Educação corporativa e desenvolvimento de competências. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). et al. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas: 2008.

FEDIDA, Sabrina Loufrani. ANGUÉ, Kátia. Uma abordagem transversal e global das competência nas organizações por projetos. In: RETOUR, Didier (Org.). et al. *Competências Coletivas: no limiar da estratégia*. Traduzido por Sandra Loguércio. São Paulo: Bookman, 2011.

FISHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko; RUAS, Roberto. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). et al. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas: 2008.

FISHER, André Luiz; FLEURY, Maria Tereza Leme; URBAN, Tatiana Proença. Cultura e competência organizacional. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). et al. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas: 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme. FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e Poder nas Organizações*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme. FLEURY, Afonso. *Construindo o Conceito de Competência*. RAC Edição Especial, 2001; 183-196.

GRIMAND, Amaury. Das competências individuais às competências estratégicas: uma experiência de modelagem das estratégias concorrenciais com base na gestão de recursos humanos. In: RETOUR, Didier (Org.). et al. *Competências Coletivas: no limiar da estratégia*. Traduzido por Sandra Loguércio. São Paulo: Bookman, 2011.

IFAM, Resolução n 2, de 28 de março de 2011. Dispõe sobre a aprovação do Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, n.72, p. 41, 14 abr. 2011. Seção 1.

LUPERI Mauricio. *A segunda negação do processo de trabalho*. 2003. 71p. Dissertação (Mestrado em Economia das Instituições e Desenvolvimento) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia Científica*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 4ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MELLO, Maria Stela Vasconcelos Nunes de. *A formação gerencial em instituições de ensino superior: o caso CEFET-AM*. 2006, 169p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Faculdade de Tecnologia, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2006.

MELLO, Maria Stela Vasconcelos Nunes de. *De Escola de Aprendizizes Artífices a Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas: cem anos de história*. Manaus, 2010.

MICHAUX, Valéry. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR, Didier (Org.). et al. *Competências Coletivas: no limiar da estratégia*. Traduzido por Sandra Loguércio. São Paulo: Bookman, 2011.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. et al. *Metodologia de Pesquisa em Engenharia da Produção*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MOURA, Maria Cristina Canovas de. BITENCOURT, Cláudia Cristina. *A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais*. RAE – eletrônica, 2006 – Fundação Getúlio Vargas: Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

OLIVERIA, Fátima Bayma de. SANT'ANNA, Anderson de Souza. VAZ, Samir Lofti. *Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro*. Revista de Administração Pública, v. 44, n. 6, p. 1453-75, Nov/dez. 2010.

PEREIRA, Luiz Augusto Caldas. *Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia*. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/artigos_ifet_jornal.pdf> Acesso em: 08 set 2010.

RAPOSO, Mariana Reis. *Aprendizagem organizacional como fator de institucionalização na universidade corporativa da indústria da Paraíba – UCIP*. 2006, 101p. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA. Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br/index.php acessado>> Acesso em: 08 set 2010.

RETOUR, Didier. Progressos e limites da gestão por competências na França. In: DUTRA, Joel Souza (Org.) et al. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas: 2008.

RETOUR, Didier. KROMER, Cathy. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão de competências. In: RETOUR, Didier (Org.) et al. *Competências Coletivas: no limiar da estratégia*. Traduzido por Sandra Loguércio. São Paulo: Bookman, 2011.

ROCHA, Eduardo Peixoto. *Gestão de pessoas por competências: um enfoque gerencial*. São Paulo: Alínea, 2009.

ROSA, Daniele Montechi dos Santos. *Percepção da competência de aprender a aprender de planejadores e educadores em um curso em uma universidade corporativa*. 2006, 129 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

THÉVENET, Maurice. As competências como alternativa à gestão de recursos humanos. In: DUTRA, Joel Souza (Org.) et al. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas: 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 2ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, Edson Trajano. *Industrialização e Políticas de Desenvolvimento Regional: o Vale do Paraíba Paulista na segunda metade do século XX*. 2009, 177p. Tese (Doutorado em História Econômica) Faculdade de Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. *O modelo competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

APÊNDICE 1

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado (a) na pesquisa de campo referente ao projeto intitulado “Gestão por competências: um estudo de caso na Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas”, desenvolvido por Analice Barbosa Pereira, a quem poderei contatar a qualquer momento que julgar necessário através dos telefones nº 9173-7971 e 8109-6006, ou e-mail analicepereira@gmail.com.

Aceito participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado (a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais é identificar as competências individuais necessárias para o desempenho das atividades que exerço, relativas à Reitoria.

Tenho conhecimento de que as informações por mim oferecidas estão submetidas às normas éticas destinadas à pesquisa envolvendo seres humanos, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde.

Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de questionário a ser preenchido a partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pela pesquisadora e sua orientadora.

Estou ciente de que posso me retirar desse projeto a qualquer momento, sem prejuízo ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

Manaus , ____ de _____ de _____

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura do(a) pesquisador(a): _____

Assinatura do(a) testemunha(a): _____

APÊNDICE 2

PESQUISA SOBRE COMPETÊNCIAS NO INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS

Outubro/2011

I - PERFIL DO RESPONDENTE

SEXO

1. Masculino 2. Feminino

Formação Profissional

1. Ensino Fundamental 2. Ensino Médio 3. Graduado 4. Especialista 5. Mestre 6. Doutor

II - INFORMAÇÕES PROFISSIONAIS

O cargo que ocupa na instituição pertence à área:

1. Docente 2. Técnico - Administrativo

Sua atividade principal está vinculada à área de:

1. Ensino 2. Pesquisa 3. Extensão 4. Administração e Planejamento

A função que ocupa é de:

1. Diretor 2. Pró-Reitor 3. Coordenador 4. Outros 5. Não se aplica função

Tempo de serviço como docente ou técnico-administrativo nas instituições que integram o IFAM:

1. Menos de 5 anos 2. Entre 5-10 3. Entre 10-20 4. Acima de

Preencha o quadro abaixo, de acordo com o grau de concordância que essas competências representam para o bom desempenho de suas atividades dentro da Reitoria do IFAM

Assinale com um "X" no quadro correspondente, numa escala de 0 a 10, onde 0 é sem importância e 10 é muito importante. Por favor procure não deixar nenhuma questão em branco, em caso de dúvidas pergunte a pesquisadora.

Para o bom desempenho de minha atividade eu preciso:

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ter capacidade de trabalhar em equipe.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saber dirigir para o mesmo ponto os diferentes interesses da equipe.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter capacidade de liderança.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter capacidade de administrar um ambiente complexo.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter capacidade empreendedora.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter facilidade em trabalhar com idéias, conceitos e teorias.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecer e utilizar novas tecnologias.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter visão de futuro.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participar do estabelecimento das metas e objetivos da minha área de atuação.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter disposição para assumir as responsabilidades pelos resultados da equipe ou do trabalho.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fazer comunicações claras e objetivas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter disposição para manter saudáveis as relações no trabalho.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compartilhar informações com a equipe ou os setores.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter criatividade.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saber considerar fatores externos ao Instituto, para fundamentar minhas decisões.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter compromisso com a liberdade de pensamento dos indivíduos e que possam expressá-los.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter atitude dirigida para objetivos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter uma visão de todos os fatores que podem influenciar minha atividade.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter capacidade de pensar estrategicamente.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identificar condições desfavoráveis para a gestão.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter transparência nas ações (honestidade e credibilidade).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter consciência das oportunidades e iniciativas que me são apresentadas para a expansão de minhas atividades.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saber, de maneira geral, como funciona o Instituto e os outros órgãos que se relacionam com o ele.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saber executar bem as atividades relacionadas à rotina administrativa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecer bem as políticas, normas e regulamentos da Instituição.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecer bem a legislação vigente na minha área de atuação.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter a capacidade de envolver outros órgãos e instituições nos projetos desenvolvidos pelo Instituto.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saber repassar, a quem atendo, os caminhos possíveis para a resolução dos problemas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saber resolver conflitos individuais e coletivos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identificar problemas e criar ações para solucioná-los.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saber utilizar os recursos, materiais e humanos, disponíveis para alcançar o melhor resultado.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VIRE A PÁGINA

VIRE A PÁGINA

Relacione outras competências que considere necessárias para o bom desempenho de suas atividades:

AGRADECEMOS A SUA PARTICIPAÇÃO

ANEXO 1

Instrumento de Pesquisa (2006)

Perguntas

Preencha o quadro abaixo, de acordo com o grau de concordância que essas competências (atribuições) representam para o desempenho de suas atividades. Assinale com um “X” na cola correspondente, segundo sua visão atual e prospectiva voltadas para as novas exigências contemporâneas. Assinale conforme as seguintes opções: Concordo / Concordo Totalmente / Concordo Parcialmente / Discordo / Discordo Totalmente. As competências relacionadas foram elaboradas com base no novo perfil do gestor, resultante de uma pesquisa documental em autores que tratam da função gerencial.

COMPETÊNCIAS	Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente
Capacidade de trabalhar em equipe.					
Dominar o manejo de tecnologias emergentes.					
Visão de futuro.					
Disposição para assumir responsabilidades pelos resultados.					
Capacidade empreendedora.					
Improvisação e criatividade.					

Conhecimento suficiente para fundamentar suas tomadas de decisões.					
Comprometimento com a emancipação e autonomia intelectual dos funcionários.					
Atuação em função dos objetivos.					
Estratégias de aprendizagem contínua, individual e organizacional.					
Disposição para firmar suas intenções.					
Consciências das oportunidades e limitações que lhes são apresentadas.					
Resolver problemas e tomar decisões.					
Capacidade de abstração.					
Promover a adequação do trabalho à capacidade do indivíduo.					
Conhecer sistemas de informação, organização e apoio administrativo.					
Capacidade de pensar estrategicamente.					
Relacionar-se e compartilhar informações.					
Capacidade de gerenciar um ambiente cada vez mais complexo.					
Fazer comunicações claras e objetivas.					

Participar do estabelecimento de metas e objetivos de sua área de atuação.					
Conhecimento de sistemas de análise e solução de problemas.					
Preocupação com a capacitação dos servidores.					
Avaliação dos resultados dos programas de desenvolvimento institucional.					
Conhecer e compreender as técnicas gerenciais básicas.					
Conhecer a execução financeira e orçamentária da instituição.					
Possuir visão pluralista das situações.					
Estabelecer resultados esperados e avaliar o grau de sucesso global da instituição.					
Monitoramento dos resultados dos programas institucionais.					
Capacidade de compreender o outro e a si mesmo.					
Saber expressar-se e saber comunicar-se					
Saber partilhar normas comuns para a gestão.					
Utilizar e manejar tecnologias.					

Saber executar.					
Conhecer a legislação vigente na sua área de atuação.					
Identificar condições desfavoráveis na gestão.					
Transparência nas ações (honestidade e visibilidade)					
Conhecer as políticas, normas e regulamentos da Instituição.					
Capacidade de liderança.					
Capacidade de aprendizagem contínua.					

Relacione outras que considere necessárias:

ANEXO 2



COMITÊ
DE ÉTICA
EM PESQUISA

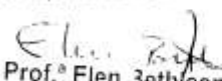
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

PARECER DE ÉTICA DE PROJETO DE PESQUISA ENVOLVENDO SERES VIVOS

1. Protocolo: No. **CEP 363-2011** CAAF: 0063.0.426-426-11
2. Projeto de Pesquisa: **Gestão por competências: um estudo de caso na Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia**
3. Pesquisador Responsável: **Analice Barbosa Pereira**
4. Instituição: **Minter UFAP** – Pós-Graduação Stricto Sensu em **Contabilidade e Controladoria**
5. Data da Entrada: **20/10/2011**
6. Data do Parecer: **27/10/2011**

7. PARECER:

1. O CEP – UNINORTE analisou o projeto supracitado e conforme parecer do relator verificou-se que foram atendidas todas as adequações recomendadas de acordo com as normas da Res. 196/96 – CNS-MS, mantendo-se pela sua aprovação.
2. De acordo com o item VI, 13 d, da Resolução CNS 196/96, fica V. Sa. notificada a apresentar relatórios anuais sobre o desenvolvimento do projeto de pesquisa aprovado.


Prof.ª Elen Bethveen
Coordenação CEP
UNINORTE / LAUREATE