

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
TOCANTINS
CAMPUS PALMAS**

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

ROSA MARIA GOMES RODRIGUES

**As Competências Necessárias para os Docentes do Curso Superior de
Tecnologia em Gestão de Pública do IFTO Campus Palmas.**

**PALMAS
2017**

ROSA MARIA GOMES RODRIGUES

**As Competências Necessárias para os Docentes do Curso Superior de
Tecnologia em Gestão de Pública do IFTO Campus Palmas.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso
Superior de Tecnologia em Gestão Pública
do Instituto Federal do Tocantins -
Campus Palmas, como exigência à
obtenção do grau de Tecnóloga em
Gestão Pública.

Orientador: Prof. Me.Robleik Barbosa.

**PALMAS
2017**

ROSA MARIA GOMES RODRIGUES

**As Competências Necessárias para os Docentes do Curso Superior de
Tecnologia em Gestão de Pública do IFTO Campus Palmas.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal do Tocantins – *Campus* Palmas, como exigência à obtenção do grau em Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública.

Aprovada em ____/____/____

BANCA AVALIADORA

Prof. Me. Robleik Barbosa Orientador
Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Tocantins

Prof.^a Ma. Ana Carolina N. Falcão – Componente da Banca
Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Tocantins

Prof. Especialista Luiz Antônio Lopes Toledo – Componente da Banca
Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Tocantins

RODRIGUES, Rosa Maria.

As competências necessárias para os docentes do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Pública do IFTO campus Palmas/Rosa Maria Gomes Rodrigues. - Palmas, 2016 81 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação Tecnológica em Gestão Pública)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins – Campus Palmas,
2016.

1. Competências 2. Aprendizagem organizacional 3. Prática docente

Dedico esta pesquisa a minha família pelo apoio e incentivo à minha trajetória acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Ao longo do desenvolvimento do curso Tecnológico de Gestão Pública foram muitas as experiências, ações, interações e aprendizagens. Ao concluir esta etapa, quero agradecer.

A Deus pelas bênçãos, sabedoria, acolhimento e força que me concede ao longo da minha existência.

A meus familiares. Meu pai Antônio José, minha mãe Maria de Lourdes (*in memoriam*), irmãos e especialmente meus sobrinhos Thaemilly e Walther pela compreensão e amor constantes.

Ao IFTO Campus Palmas por tudo que possibilitou e viabilizou durante minha caminhada acadêmica.

Ao meu orientador Robleik Barbosa. Ele tornou mais leve a construção desta pesquisa, porque acreditou em mim e me incentivou durante minha trajetória acadêmica.

Aos membros da banca avaliadora: Professora Mestra Ana Carolina N. Falcão e Professor Especialista Luiz Antônio Lopes Toledo pelas valiosas contribuições para melhoria desta pesquisa.

Aos meus colegas de curso e amigas que aprendi a cultivar especialmente Marylandia Alves pelo apoio e companheirismo, que me ajudaram em ações ao longo do curso e desta pesquisa.

As Competências Necessárias para os Docentes do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Pública do IFTO Campus Palmas.

RESUMO

A pesquisa é relevante, pois estuda as competências para identificar e definir o perfil desejado para o profissional da educação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Campus Palmas. O foco é o ensino-aprendizagem. A pesquisa foi realizada por meio de um questionário com os indicadores do inventário de práticas educativas preestabelecidos por Amorim (2005). Tais indicadores levantaram importantes aspectos de comunicação, desenvolvimento das disciplinas do curso, proatividade, desenvolvimento dos alunos, rede de trabalho, orientação para resultados, aprendizagem para mudança, competências profissionais, competências pessoais e autodesenvolvimento. A pesquisa é descritiva com abordagem qualitativa. A unidade de análise coincidiu com os sujeitos da pesquisa, quais sejam: os docentes do referido curso. No que se refere a mapear as competências informacionais dos docentes, os resultados da pesquisa são parciais. Conclui mostrando a importância da pesquisa para os docentes e para as instituições de ensino. Foi possível também, através do método, realizar o mapeamento e mensuração das competências dos docentes do curso.

Palavras-Chave: 1. Competências 2. Aprendizagem Organizacional 3. Prática Docente

Las Habilidades Necesarias para los Profesores del Curso de Tecnología en Gestión Pública IFTO Campus Palmas.

ABSTRACT

La investigación es relevante, pues estudia las competencias para identificar y definir el perfil deseado para los docentes del curso superior de Tecnología en Gestión Pública del Instituto Federal de Educación Ciencia y Tecnología Campus Palmas. El enfoque es la enseñanza y el aprendizaje. Esto se logró mediante un cuestionario con inventario de indicadores de prácticas educativas pre-establecido por Amorim (2005). Dichos indicadores plantean aspectos de la comunicación, el desarrollo de las disciplinas del curso, proactividad, desarrollo de los alumnos, red, orientación a resultados, aprender a cambiar, competencias profesionales, competencias personales y desarrollo personal. La investigación se caracterizó como aproximación descriptiva, con abordaje cualitativo. la unidad de análisis coincidió con los temas de investigación, a saber: los profesores del curso. En el que se refiere a las habilidades informativas de los profesores esto presenta resultados parciales de la búsqueda. Se concluye mostrando la importancia de la investigación para profesores e instituciones educativas. Fue igualmente posible, mediante el método, realizar el mapeo y medición de las habilidades de los profesores del curso.

Palabras Clave: 1. Competencias 2. Aprendizaje Organizacional 3. Práctica Docente

LISTA DE FIGURAS

Figura1 -Etapas do Processo de Gestão do Conhecimento.....	11
Figura 2 -Conceito de Competências para Administração Pública Federal.....	18
Figura 3 -Competências Mapeadas X Competências Necessárias.....	20

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Explica os objetivos da disciplina.....	34
Gráfico 2: Procura estimular os alunos	34
Gráfico 3: Transmite segurança de conhecer o curso	35
Gráfico 4: Visa oportunidades de melhoria da disciplina.....	36
Gráfico 5: Tem consciência, pensa e age como membro do todo	37
Gráfico 6: Procura orientar didaticamente os alunos	37
Gráfico 7: Busca estimular seus pares e alunos a refletir	38
Gráfico 8: Sabe induzir estimulando os alunos	39
Gráfico 9: Respeita a liberdade de ação dos alunos.....	40
Gráfico 10: Apoia o desenvolvimento dos alunos	41
Gráfico 11: Identifica, utiliza e valoriza as diferentes competências	41
Gráfico 12: Usa diversas formas de avaliação disponíveis	42
Gráfico 13: Desenvolve relacionamentos com a comunidade.....	43
Gráfico 14: Empenha-se em desenvolver relações de ganhos	43
Gráfico 15: Sua atuação como profissional e ser humano.....	45
Gráfico 16: Procura gerenciar as horas-atividade	45
Gráfico 17: Procura participar ativamente de projetos da Instituição	46
Gráfico 18: Utiliza e incentiva o uso de novas tecnologias	47
Gráfico 19: Assume riscos visando alcançar sucesso	48
Gráfico 20: Acredita ser reconhecido pelos alunos	49
Gráfico 21: Avalia constantemente as atividades.....	50
Gráfico 22 : Demonstra saber lidar com situações complexas.....	51
Gráfico 23: Procura demonstrar capacidade e humildade	52

Gráfico 24: Sabe trabalhar em equipe	53
Gráfico 25: Procura ser ético nos seus relacionamentos pessoais	53
Gráfico 26: Atualiza-se de forma contínua	54
Gráfico 27: Aceita feedback dos outros	55

LISTA DE QUADROS

Quadro1 - Política e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal	25
Quadro 2 - Matriz Metodológica	30
Quadro 3 - Formato de preenchimento do questionário	31

LISTA DE SIGLAS

IFTO - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

CHAs - Conhecimentos, habilidades e atitudes

MVE - Missão, Visão e Estratégias

GP - Gestão Pública

CST - Curso Superior de Tecnologia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 JUSTIFICATIVA.....	19
3 OBJETIVOS.....	20
3.1 Objetivo geral	20
3.1.2 Objetivos Específicos.....	20
4 REFERÊNCIAL TEÓRICO.....	21
4.1 Um Breve Histórico sobre a Gestão de Pessoas.....	21
4.1.1 Breve Histórico da Gestão de Pessoas no Setor Público.....	23
4.2 Gestão Universitária.....	24
4.2.1 Gestão do Conhecimento.....	24
4.2.2 Aprendizagem Organizacional	27
4.2.3 Os Docentes.....	28
4.2.4 Práticas Educativas	29
4.3 Definição de Competências.....	31
4.3.1 Competências Profissionais	31
4.3.2 Mapeamento de Competências.....	33
4.3.3 Identificando as Competências	34
4.3.4 Níveis de Competências nas Organizações.....	36
4.3.5 Competências Organizacionais.....	36
4.3.6 Competências Técnicas e Gerenciais	37
4.3.7 Competências Comportamentais e Individuais	37
5 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	39
5.1 Missão e Visão.....	39
5.2 O Curso superior de Tecnologia em Gestão Pública.....	42
5.2.1 Objetivos do Curso.....	43
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES	51
7.1 Apresentação e Análise dos Resultados	51
7.1 .1 Quesito Comunicação	51
7.1.2 Desenvolvendo as Disciplinas do Curso	53
7.1.3 Proatividade	54
7.1.4 Desenvolvimento dos Alunos	56

7.1.5 Rede de Trabalho.....	60
7.1.6 Orientação para Resultados.....	61
7.1.7 Aprendendo para Mudança	63
7.1.8 Competência Profissional.....	65
7.1.9 Competência Pessoal.....	67
7.1.10 Autodesenvolvimento	70
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS.....	74
APÊNDICE A	77
APÊNDICE B	79

1 INTRODUÇÃO

O século XX trouxe grandes avanços e transformações que incentivaram fortemente as organizações públicas, sua administração e o seu comportamento. Dentre as mudanças, destacam-se as tecnológicas, econômicas, políticas e sociais. Essas transformações proporcionaram formas de gerenciamento e estruturas organizacionais democráticas, descentralizadas e flexíveis e substituíram os modelos de gestão autocrática que contribuíram para prestação de serviços de má qualidade à sociedade. Nesse panorama, a competência no mundo do trabalho assume posição de destaque, pois faz parte do repertório de temas relevantes e amplamente divulgados como profissionalização; postura crítica; conhecimento atualizado; aprimoramento profissional; entre outros. Para evitar entender o sentido desses termos a partir do senso comum, perdendo-se o conteúdo da análise clara e sistemática, seus significados exigem um entendimento mais aprofundado.

Com os avanços, o setor público defronta-se com novos desafios e paradigmas que exigem novas formas de gestão e maior qualidade e produtividade em suas ações. Diante desta realidade e com o objetivo de atender as demandas do setor, o curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública possibilita aos futuros gestores uma visão estratégica da gestão pública estimulando o desenvolvimento de sua capacidade de reflexão e crítica, com vistas a torná-los agentes de mudança no âmbito de suas futuras organizações.

A educação carece de novas metodologias de ensino para transmitir os conhecimentos não mais na forma clássica das aulas de exposição de conteúdo, mas a partir de uma base inovadora. O processo de ensino-aprendizagem precisa incentivar questionamentos reconstrutivos e contribuir com a formação de um sujeito histórico e capaz.

A prática pedagógica, além de exigir conhecimento específico, também exige competências técnicas e comportamentais que auxiliem os docentes no exercício de sua função. Essas contribuem para atingir os objetivos organizacionais previstos.

Para que haja mudança no cenário educacional é necessário que nossos líderes políticos e de corporações, administradores e professores das universidades se atentem às necessidades da nova era do conhecimento.

Diante desse contexto e a fim de contribuir para a melhoria do cenário, a pesquisa propõe: **Identificar as competências necessárias para os docentes do**

Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFTO) Campus Palmas.

Esta pesquisa está dividida em cinco seções: a primeira consta da justificativa do presente trabalho. A segunda apresenta o objetivo geral e os específicos. A terceira é o referencial teórico, que está dividido em um breve histórico sobre a gestão de pessoas, a gestão universitária e do conhecimento, a aprendizagem organizacional, os docentes e as práticas educativas: competências.

A quarta seção é composta pela apresentação da instituição sua missão, visão, as políticas e diretrizes de desenvolvimento de pessoal e o Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública. A quinta é composta pela metodologia que direcionou a pesquisa com a apresentação do público-alvo e a descrição dos instrumentos que foram utilizados para sua realização.

Na sexta seção são apresentadas as análises dos resultados e discussões. Ali está a análise dos questionários norteados pelos indicadores de competências: comunicação, desenvolvendo as disciplinas do curso, proatividade, desenvolvimento dos alunos, rede de trabalho, orientação para resultados, aprendizagem para mudança, competência profissional, competência pessoal e autodesenvolvimento.

A sétima parte compreende as considerações finais a respeito do trabalho, as referências bibliográficas utilizadas, os apêndices e os anexos.

2 JUSTIFICATIVA

Os grandes avanços na educação superior trazem desafios para as instituições que capacitam pessoas a serem proativas nas suas comunidades e na sociedade em geral. A educação superior está correlacionada com as competências, com a pesquisa de campo e geralmente não se incorpora à dimensão pedagógica. O conhecimento pedagógico tem pouca influência, mas o conhecimento específico assume um valor significativo, porém não descarta as competências técnicas e comportamentais. A ciência pedagógica e sua complexidade não abre mão do exercício da docência, mas ela exige múltiplos saberes que precisam ser apropriados e compreendidos nas suas relações.

Assim mapear as competências justifica-se já que há a necessidade de prestar um serviço público de excelência para uma sociedade com crescente nível de exigência quanto a esse serviço. Novos preceitos devem atender os desafios propostos pelos avanços da tecnologia, do conhecimento, das redes de informação e da interface com a administração quando se trata de gestão pública.

O conhecimento acadêmico adquirido durante essa pesquisa contribuiu com informações teóricas de diversos autores e com a coleta de dados por meio de uma qualitativa, quantitativa e aplicada,

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Identificar as competências necessárias para os professores do CST em Gestão Pública do IFTO Campus Palmas.

3.1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Mapear as competências necessárias para os professores do CST em Gestão Pública do IFTO Campus Palmas.
- ✓ Elaborar inventário que descreva as competências dos professores do CST em Gestão Pública do IFTO Campus Palmas.
- ✓ Verificar os possíveis *gaps* das competências necessárias para os docentes do CST em Gestão Pública do IFTO Campus Palmas.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Um Breve Histórico sobre a Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é uma função gerencial que busca a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para alcançar objetivos organizacionais e individuais. A proposta surgiu no final do século XX com o objetivo de designar as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregadas confundidas com recursos materiais e financeiros, mas como cooperadoras ou parceiras.

Na era da revolução industrial, as organizações foram entendidas como conjuntos articulados e integrados de recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos. Elas tinham como meta alcançar objetivos organizacionais e esse conceito perdurou. Até o final do século passado, as organizações não se preocupavam com questões sociais.

O modelo econômico atual é inteiramente diferente daquele que vigorou até o final da década de 1980 do século passado, porém vive-se ainda resquícios daquele período. Gradativamente princípios e valores estão sendo substituídos por novas formas de gerir pautados principalmente no princípio de valorização do ser humano.

O novo modelo de gestão traz consigo a importância da valorização das pessoas dentro das organizações. As grandes organizações globais estão elevando ao máximo o potencial humano promovendo bem-estar a todos e valorizando o capital intelectual. Esse é o grande diferencial da gestão por competência.

GIL (2014) argumenta que o novo modelo de gestão passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.

As organizações públicas carecem de gestores com visão sistêmica motivados a desenvolver suas atividades com o foco de atingir metas com rentabilidade, redução de custos e satisfação da sociedade. No novo cenário não cabe mais a gestão pública de natureza mecanicista com ênfase nas estruturas organizacionais, na formalização e padronização dos processos, pois faz-se necessário que se busque ideias inovadoras para as organizações. Um novo perfil de gestor começa a surgir não mais como gerente controlador, mas como um líder capaz de aproveitar todo potencial de sua equipe. As práticas de gestão por

competências começam a ser adotadas caminhando para gestão estratégica do capital humano (DAVEL; VASCONCELOS, 2002, p.119).

A gestão por competência é uma competência que se traduz pelo resultado alcançado assim como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário para atingi-lo. Sabendo que o conhecimento é uma prática que agrega valor e informação significa dizer que são processos que visam colaborar para o crescimento individual e organizacional dentro das organizações.

Os indivíduos constituem-se um valioso recurso da organização, pois é por meio deles que elas se desenvolvem. Por essa razão, é necessária a valorização dos mesmos. Tanto as organizações quanto os colaboradores têm objetivos a alcançar e assim crescem gradativamente juntos. Na visão de Chiavenato (1985, p. 65).

As pessoas formam uma organização e se engajam em algumas delas, porque esperam que sua participação satisfaça algumas necessidades pessoais. Para obter essas satisfações, as pessoas estão dispostas a incorrer em certos custos ou fazer certos esforços na organização, pois esperam que as satisfações de suas necessidades pessoais sejam maiores do que os custos e avaliam suas necessidades por meio de seus sistemas de valores.

O autor reforça a ideia que as pessoas entram em uma organização com metas pessoais e dependem das políticas desta para que elas possam alcançar os objetivos pretendidos e assim continuar a realizar suas atribuições com vigor e entusiasmo alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

O novo modelo de gestão é pautado por valorizar as competências existentes dentro da organização e realmente tratar os colaboradores como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para o alcance da sinergia necessária para seu desenvolvimento.

Para Pantoja (2010), a gestão de competências se enquadra nas organizações públicas uma vez que no contexto atual, elas se deparam com mudanças cada vez mais rápidas e constantes nas demandas dos cidadãos, o que implica a busca de novas formas de atendê-las, e que, por sua vez, levam à necessidade de adequar os perfis profissionais às novas situações.

4.1.1 Breve Histórico da Gestão de Pessoas no Setor Público

A gestão pública passou por várias transformações nos modelos de gestão desde o modelo patrimonialista, o processo de burocratização na era Vargas, a primeira reforma gerencial formalizada pelo Decreto Lei 200/67 e a reforma do Estado em 1996 até os dias atuais. De lá para cá, o serviço público vem buscando se adequar às realidades sociais, econômicas e políticas internas e externas.

A administração pública gerencial foi implementada no Brasil no ano de 1995 e trouxe significativos avanços para a construção de um cenário promissor à criatividade e inovação. Porém o novo modelo envolve geração, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços no meio organizacional. A inovação é sinônimo de criatividade e está ligada à organização e criatividade dos indivíduos. A criatividade e a inovação não estão garantidas, porque ainda existem traços de modelos patrimonialistas e burocráticos na administração brasileira.

As diferentes mudanças globais nas formas de comércio e relações de trabalho se refletem nas organizações, e o setor público não fica fora. Observa-se investimentos na migração do modelo burocrático para o gerencialista com valores relacionados à produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência e competitividade (BORBA, 2012).

No campo da gestão de pessoas, as novas tendências mundiais e o foco de uma gestão pública regulatória e cartorial para uma gestão estratégica e proativa fizeram com que a gestão por competência fosse cada vez mais debatida e indicada, visto que sua adaptabilidade às frequentes mudanças pode ser integrada a outros modelos de administração. Para incentivar práticas voltadas para o desenvolvimento da gestão por competência, em 2006 o governo federal instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP em que a gestão por competência é o modelo a ser adotado pelas instituições públicas, em especial para a gestão da capacitação.

Os benefícios advindos do PNDP podem ser claramente identificados, a saber: a sistematização do plano de desenvolvimento dos servidores a partir das reais necessidades capazes de agregar valor à organização e ao indivíduo com foco em resultados; a qualificação gerencial para o exercício de atividade de direção e assessoramento; a possibilidade de formação de banco de talentos; maior

publicidade do processo de capacitação, que pode facilitar a aprovação dos planos nas mais diferenciadas instituições públicas; a construção de modelos informais de capacitação e desenvolvimento de baixo custo (treinamento no trabalho, pesquisas, tutoriais/coaching); o estímulo ao servidor para tornar-se responsável pelo seu desenvolvimento (MPOG, 2012, p.09).

De acordo com Pantoja (2010), a capacitação permite desenvolver um quadro de pessoal com as competências necessárias para satisfazer às necessidades e aos objetivos da organização de modo a garantir seu bom desempenho e o alcance dos resultados e metas estabelecidos no planejamento estratégico.

4.2 Gestão Universitária

Os grandes avanços científicos e tecnológicos atuais têm provocado mudanças radicais no panorama econômico, social e cultural da sociedade. Tendo em vista esta realidade, as universidades têm a função de formar profissionais, mas são desafiadas a adotarem novos modelos de gestão, pois os vigentes não atendem as complexidades do novo cenário. Para que alcancem vantagem competitiva, é necessário que ampliem a sua capacidade de produzir, compartilhar e transferir novos conhecimentos para todos os níveis hierárquicos.

Amorim (2005) afirma que a gestão nas universidades tem por função compreender e interpretar os processos de ação humana na organização e que o modelo de gestão voltado para a mobilização das pessoas para alcançarem objetivos predeterminados já está ultrapassado. Faz-se necessária uma gestão estratégica com visão sistêmica e uma postura de aprendizagem contínua com vistas à melhoria do serviço prestado. Para alcançar seus objetivos, elas precisam de dinâmica de trabalho condizente com as crescentes mudanças e desafios do novo cenário.

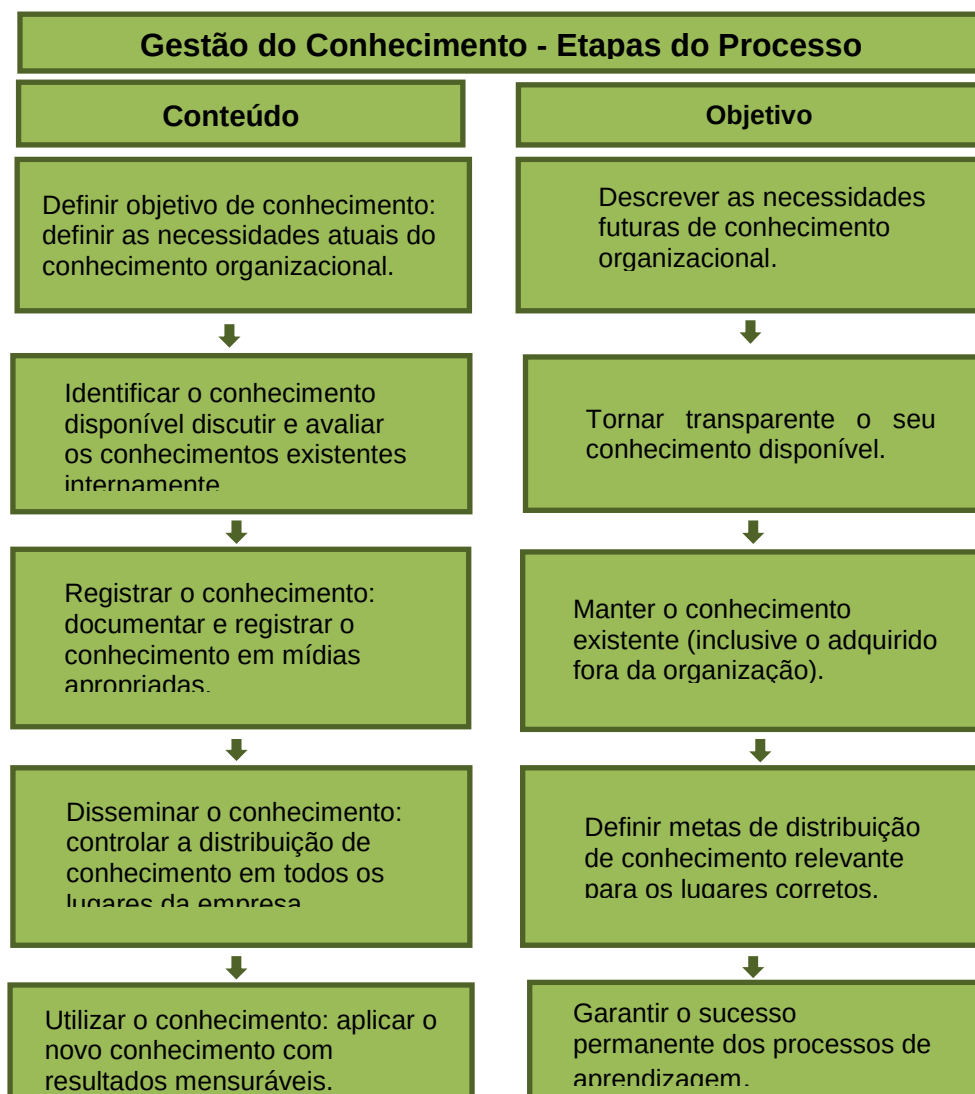
4.2.1 Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento surgiu no início da década de 1990, transformando-se em um processo corporativo vinculado à estratégia organizacional e abrangendo a aprendizagem organizacional, a educação corporativa, a gestão do capital intelectual e por competências. Carbone (2006) argumenta que ela se dedica

à dimensão cognitiva e promove o desenvolvimento de competências que fazem nascer novas necessidades, ensejando a criação de novos conhecimentos. Ela marca a nova fase histórica conhecida como sociedade do conhecimento, traz consigo grandes mudanças nas organizações e na sociedade e tem abrangência global pelo grande potencial de transformar relações sociais e econômicas. O conhecimento se transforma em um poderoso recurso estratégico para a vida pessoal e para as organizações e desempenha um papel fundamental.

Carbone (2006) afirma que um conjunto de informações reconhecidas e integradas pela pessoa dentro de um esquema preexistente são transformadas em conhecimento por meio da intervenção dos indivíduos, seja reconhecendo essas informações, seja integrando-as.

Figura 1 - Etapas do Processo de Gestão do Conhecimento



Fonte: Back, *apud* Carbone (2006), com adaptações.

O novo cenário que se descortina é um período de grandes avanços, uma Revolução da Informação, dadas às profundas modificações na economia, mercados e estruturas setoriais; produtos e serviços e seu fluxo, a segmentação e valores. Promover essa revolução pode também servir para diminuir as desigualdades entre pessoas e países.

Peretti (2009) argumenta que a gestão do conhecimento aumenta a capacidade da organização de aprender com seu ambiente e incorporar conhecimento a seus processos de negócios e se refere ao processo de desenvolvimento de uma organização para criar, armazenar, transferir e aplicar conhecimento. O uso dessas tecnologias é importante para a disseminação do conhecimento e pode causar danos irreparáveis à organização se for desordenado. Nonaka, Takeuchi (2008, p.39), aponta que:

Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados transformam-se as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos se tornam obsoletos quase do dia para noite, as empresas bem-sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos. Essas atividades definem a empresa criadora de conhecimento cujo negócio principal é inovação constante.

Em conformidade com os argumentos dos autores, a evolução no mercado mundial exige novas posturas dos gestores. A preocupação é com o futuro das organizações. Sabe-se que quanto maior for a eficácia dos projetos implementados maior será o diferencial para continuar no mercado atual, que é extremamente exigente por inovação, criatividade e, sobretudo, a aplicação da tecnologia para que amplie o contato humano e aproxime cada vez mais gestores e colaboradores para alcançarem os objetivos traçados.

Oliveira (2009) afirma que a gestão do conhecimento pode ser entendida como o conjunto de processos que rege a criação, disseminação e utilização do conhecimento. O processo consiste em troca de conhecimentos entre os indivíduos ou departamentos pertencentes à organização.

O conhecimento é uma prática que agrega valor e informação. É um processo que visa colaborar para o crescimento individual e organizacional dentro das organizações. No entanto uma organização que pretende adotar a gestão do conhecimento deve fundamentar-se para que a inovação do conhecimento seja um

recurso que venha agregar-se à missão e visão da organização.

4.2.2 Aprendizagem Organizacional

As mudanças que ocorrem no mundo com os avanços da globalização e das tecnologias reforçam a ideia de que o homem está sujeito à sucessão de mudanças decorrentes da influência com o meio que conseqüentemente interferem no seu desenvolvimento.

Oliveira (2009) argumenta que estas mudanças ocorrem principalmente em decorrência dos fatores externos à organização sendo primordial para ela monitorar o ambiente e saber o momento exato de implementá-las.

As organizações criam novos procedimentos operacionais e processos de negócios padrão que refletem sua experiência. Essas ações são denominadas aprendizagem organizacional, esta aliada à gestão do conhecimento tem função habilitadora de processos de negócios que visam criar, armazenar, disseminar e aplicar conhecimento.

Senge (2005) afirma que a aprendizagem é, ao mesmo tempo, profundamente pessoal e inerentemente social. Além de nos conectar com o conhecimento abstrato também nos conecta uns com os outros. A aprendizagem organizacional é uma poderosa arma para desenvolver a capacidade dos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem.

O novo modelo de gestão do conhecimento requer organizações capazes de capturar os conhecimentos embutidos nestas, estimulando radicalmente a aprendizagem organizacional, visto que as melhores práticas, pequenas e individualmente insignificantes e espalhadas pela organização somam um vasto volume de informação.

Amorim (2005) afirma que a aprendizagem ocorre através do convívio, da experiência, da linguagem e dos elementos sócio-históricos do indivíduo. A aprendizagem organizacional pode ser conceituada pelo resultado e pelo processo.

Os processos de aprendizagem dos indivíduos e a aprendizagem organizacional são maiores que a soma agregada das aprendizagens individuais. Para as universidades, esses processos são fundamentais. Diante desse novo cenário os docentes carecem de competências que vão além do conhecimento acadêmico.

4.2.3 Os Docentes

Em uma instituição de ensino superior, a figura do professor é primordial, pois ele é responsável por levar o aluno a desenvolver o senso crítico e construir/desenvolver o conhecimento, uma vez que o papel deste profissional é fundamental para o funcionamento e manutenção das universidades.

Da Cunha (2009) afirma que a docência é uma atividade complexa que exige tanto uma preparação cuidadosa como singulares condições de exercício, o que a distingue de algumas outras profissões. Ressalta ainda que ser professor não é tarefa para neófitos, pois a multiplicidade de saberes e conhecimentos que estão em jogo na sua formação exigem uma dimensão de totalidade que se distancia da lógica das especialidades tão cara a muitas outras profissões.

Pode-se afirmar que a docência é uma atividade em que o professor se dedica ao aluno identificado como ser humano, constituindo-se um dos pilares para a compreensão das transformações atuais da sociedade do conhecimento.

Costa (2008) contribui que a docência pode ser resumida como ação educativa que se constitui no processo de ensino-aprendizagem, na pesquisa, na gestão de contextos educativos e na perspectiva da gestão democrática. Desta forma, o trabalho docente é processos e práticas de produção social, organização, apropriação de conhecimentos que se desenvolvem em ambientes educativos escolares.

Pereira (2014) argumenta que a universidade deve ter como objetivo principal a promoção, o desenvolvimento e o reconhecimento da importância de seus professores. E esses devem agir como gestores dos alunos, promovendo relacionamentos baseados na aprendizagem e conhecimento, pois os docentes são aprendizes contínuos. Assim sendo, as universidades devem valorizar estes profissionais para que haja eficácia nos processos de aprendizagem coletiva.

Amorim (2005) aponta que os *rankings* das universidades adotam como base de análise os números de projetos de pesquisa, patentes, publicações, congressos etc. Com estas ações, a universidade constrói um sistema profissional peculiar e que influencia o modo como seu pessoal constrói a identidade profissional e exerce as funções a eles atribuídas.

Os professores têm a função de facilitar a aprendizagem do aluno na concretização do conhecimento e não somente transmitir conhecimento, colocando-

se como titular das condições do saber-conhecer. Essas ações traçam o novo perfil do educador que se importa em formar sua identidade profissional com ações que geram meritocracia acadêmica competitiva, econômica e profissional.

Michels (2006) diz que o professor deve desenvolver competências para: trabalhar em parceria com a comunidade escolar, resolver problemas da escola, achar soluções criativas a problemas concernentes ao processo ensino/aprendizagem de seus alunos, até mesmo às situações da comunidade a qual a escola está inserida.

Michels (2006) acrescenta que os processos de ensino aprendizagem são sistemas vivos formados por redes e inter-relações visíveis que fortalecem a aprendizagem. Os professores são responsáveis por criarem ambientes de aprendizagem que atendam a complexidade da nova era e que sustentem o sucesso do aprendiz. O novo cenário requer práticas educativas centradas na aprendizagem.

Amorim (2005) afirma que o professor é agente facilitador da aprendizagem autônoma quando permite que seus alunos participem de experiências, que eles próprios produzam o conhecimento por meio de pesquisas, análises, pelo contraste da informação por conta própria, quando eles propõem formas de trabalho e organizam o tempo para executá-las.

Schneder (2014) argumenta que as competências são aprendidas e estão em constante desenvolvimento podendo ser aperfeiçoadas na medida em que há interação com os objetivos de conhecimentos e novas experiências. A competência está intimamente ligada a um processo de aprendizagem. O papel do educador é relevante principalmente nas atividades que permitam reflexões sobre as ações.

Para que haja mudança no que diz respeito ao ensino-aprendizagem, é necessário que os docentes, além do conhecimento profissional, tenham competências que os auxiliem no processo de avaliar a necessidade potencial e a qualidade da inovação educativa que deve ser introduzida nas instituições.

4.2.4 Práticas Educativas

As novas demandas para a construção e reestruturação dos saberes e conhecimentos fundamentais à análise, reflexão e intervenções críticas e criativas na atividade de trabalho e nos processos educativos exigem soluções técnicas e comportamentais adequadas à atual complexidade do mundo do trabalho. O

provimento de formadores com padrões qualificados.

Libâneo (2007) esclarece que as práticas educativas são uma proposta coerente com a visão de educação como prática social que, por não restringir o educativo ao âmbito escolar, abre o campo de exercício profissional sistemático. Os processos necessários às práticas educativas têm como objetivo propor vários contextos em que essas práticas ocorrem com elevados graus de intencionalidade.

Candau (2011) argumenta que o processo de ensino-aprendizagem precisa de abordagem humanística com uma perspectiva subjetiva e uma ação intencional, sistemática que organize as condições que melhor propiciem a aprendizagem.

É notório que para o desenvolvimento de pedagogias apropriadas às especificidades da educação, de experiências no campo da educação profissional, o desenvolvimento da reflexão pedagógica sobre a prática docente, o fortalecimento do elo entre ensino-aprendizagem, as relações de trabalho e de poder nas instituições de ensino e a responsabilidade dos professores requer novas práticas capazes de permitir que seus alunos compreendam, de forma reflexiva e crítica, os mundos do trabalho, dos objetos e dos sistemas tecnológicos dentro dos quais estes evoluem.

Candau (2011) propõe que algumas ações educativas cotidianas traduzidas em comportamentos e atitudes concretos relativos aos objetivos propostos da disciplina e avaliação assumem uma perspectiva política e social e esta, por sua vez, não se reduz a uma prática profissional, mas se concretiza no dia a dia da prática educativa.

Com base na autora, entende-se que superar o histórico de fragmentação, imprevisto e insuficiência de formação pedagógica que caracteriza a prática de muitos docentes da educação profissional de hoje implica reconhecer que a docência é muito mais que mera transmissão de conhecimentos empíricos ou processo de ensino de conteúdos fragmentados e esvaziados teoricamente. A lei de diretrizes e bases da educação nacional dispõe:

Art. 41. O conhecimento adquirido na educação profissional, inclusive no trabalho, poderá ser objeto de avaliação, reconhecimento e certificação para prosseguimento ou conclusão de estudos. Parágrafo único. Os diplomas de cursos de educação profissional de nível médio, quando registrados, terão validade nacional.

Portanto o professor da educação profissional deve ser capaz de descrever

práticas profissionais que fortaleçam o processo de ensino-aprendizagem e que possam estabelecer a diferença entre ensinar práticas e ensinar os saberes sobre estas práticas em diferentes campos de conhecimentos e inserir sua prática educativa no contexto social em todos os seus níveis de abrangência.

4.3 Definição de Competências

A competência no contexto organizacional começou a ser elaborada sob a perspectiva do indivíduo e está relacionada com o desempenho na execução de uma atividade. Na década de 1980, surgem as definições e escalas de competências que incluíam indicadores de desempenho que ultrapassavam o conhecimento da tarefa, abrangendo as habilidades e atitudes favoráveis.

Na visão de Gramigna (2007), competência é uma característica subjacente a uma pessoa, que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciando, assim, competência de aptidões, habilidades e de conhecimento que a pessoa precisa saber para desempenhar a tarefa.

Fleury (2001) afirma que o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Entretanto a competência é percebida como estoque de recursos que o indivíduo possui.

4.3.1 Competências Profissionais

A construção da competência profissional pode ser definida como a aquisição de habilidades apropriadas para a realização de uma tarefa ou capacidade para decidir utilizando habilidades e conhecimentos adquiridos para conduzir uma determinada situação. Ela está ligada tanto à aquisição de escolaridade quanto à de processos informais de aprendizagem.

MPOG (2012) aponta que a competência pode ser entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando os objetivos da instituição.

Para o referido autor, a competência é entendida não só como qualificação,

mas também como a aplicação do saber e das técnicas para agregar resultados junto à organização. Assim, o conhecimento é uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo que lhe permitem entender a dimensão do saber.

A habilidade está relacionada com o saber fazer, capacidade de aplicar e fazer uso do conhecimento adquirido almejando alcançar objetivos específicos. A atitude é a perspectiva do querer - saber - fazer, que está relacionada com os aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

As dimensões da competência estão interligadas e são interdependentes uma vez que para a exibição de uma habilidade pressupõe-se que o indivíduo tenha conhecimento de técnicas específicas. A figura 2 demonstra o conceito de competências levado em conta pela administração pública federal.

Figura 2 - Conceito de Competências para Administração Pública Federal



Fonte: Adaptado MPOG (2012).

Como demonstra a figura, a competência está relacionada com um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades indispensáveis para o bom desempenho profissional e alcance dos objetivos organizacionais. O modelo de gestão por competências está interligado aos objetivos estratégicos das organizações, assim como a aprendizagem organizacional, pois ambos irão transformar o setor público que é complexo e exige um processo coletivo de aprendizagem.

Nessa dinâmica, a gestão por competências aplicada ao setor público revela-se como um modelo de gestão para o alcance da eficácia organizacional, articulando o desenvolvimento humano e social dos colaboradores com os objetivos da gestão organizacional. Os enfoques por competências promovem a responsabilidade social enquanto compromisso social no seu sentido amplo, como esclarecem Capano e Stefen (2012).

Após essa análise, é possível identificar que o conceito de gestão por competência é o mais indicado, pois permite descrever as competências profissionais sob a forma de referenciais de desempenho, de comportamento e objetivos passíveis de observação no ambiente de trabalho.

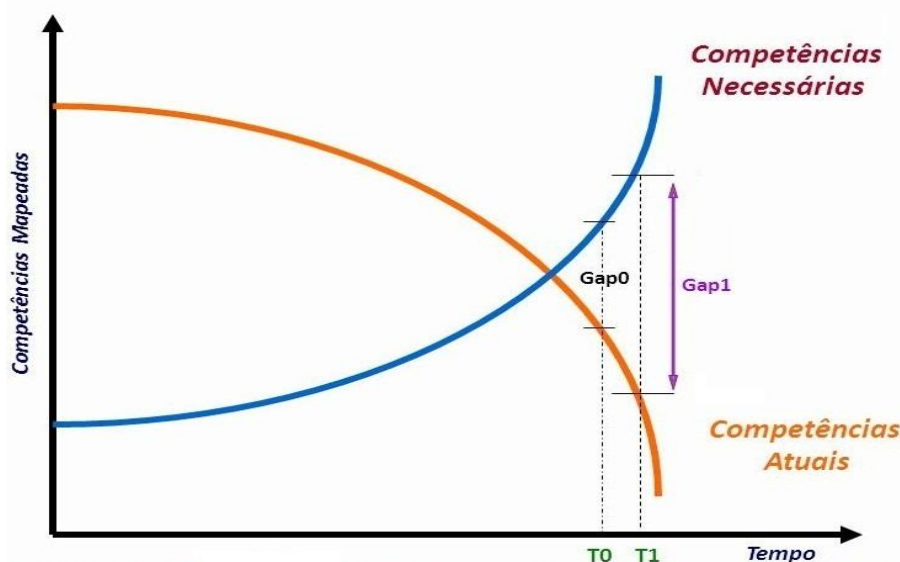
4.3.2 Mapeamento de Competências

O mapeamento de competências auxilia na identificação dos *gaps* (lacunas), das incompatibilidades entre competências para concretização de estratégias organizacionais e internas existentes na organização. O processo consiste em identificar as competências organizacionais e profissionais necessárias à consecução dos objetivos da organização.

O mapeamento permite realizar uma análise das competências já existentes na organização objetivando identificar as lacunas entre as necessárias e as que existem. Após o mapeamento do *gap* existente, parte-se para planejar e realizar o desenvolvimento profissional com o objetivo de minimizar esse *gap*.

Figura 3 - Competências Mapeadas X Competências Necessárias

IDENTIFICAÇÃO DOS GAP'S DE COMPETÊNCIAS



Fonte: Lenaga, *apud* Carbone (2006), com adaptações.

Em uma organização pública, a identificação das competências geralmente é realizada por meio de avaliação de desempenho levando em consideração que a

competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho. Os enfoques por competências promovem a responsabilidade social enquanto compromisso social no seu sentido amplo (CAPANO E STEFFEN, 2012).

As metodologias para mapeamento de competências são aplicadas com o intuito de estabelecer os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) que o profissional necessita para desempenhar sua função, cujo processo resulta na definição do perfil de competências (BERNARDONI, 2010).

Dutra (2014) aponta três linhas de ação para o mapeamento de competências. A primeira tem por origem indivíduos que, reconhecidamente, apresentam desempenho superior. Para validar as competências desses profissionais para o alcance da missão, visão e estratégias da organização, usar entrevistas individuais. A segunda está atrelada ao planejamento estratégico e é realizada por meio de entrevistas com as pessoas do setor no qual se desenvolve a pesquisa. Assim são identificadas as competências individuais que posteriormente são tabuladas e validadas com este grupo visando melhor sincronia com a estratégia e com as competências organizacionais. A terceira abordagem considera os diferentes macroprocessos da organização e as trajetórias e entregas particulares dos profissionais desta.

4.3.3 Identificando as Competências

O primeiro passo para o mapeamento consiste em identificar as competências necessárias para a consecução dos objetivos da organização, podendo iniciar com a pesquisa documental. Essa pode dar suporte para conhecer os objetivos institucionais e a estratégia organizacional.

Para Leme (2005, p.88), são quatro as principais formas de avaliação existentes:

- ✓Autoavaliação: consiste no próprio colaborador se avaliar. Pode gerar distorções devido ao fato de o avaliado superestimar suas competências obtendo um resultado irreal.
- ✓Avaliação superior 90º: pressupõe uma análise de cima para baixo, onde o superior avalia o subordinado. Corre-se o risco de o avaliador ter intenção de prejudicar o avaliado.

- ✓Avaliação conjunta ou 180°: deriva da união dos dois tipos anteriores, além de autoavaliar-se, o indivíduo obtém o parecer do seu superior. Devido o resultado ter sido obtido por mais de uma fonte, considera-se mais real e confiável.
- ✓Avaliação de múltiplas fontes ou 360°: quando várias pessoas respondem a avaliação de um mesmo avaliado, exemplo: seus pares, clientes, subordinados, entre outros. Os avaliadores devem ser pessoas que se relacionam com o avaliado. Quanto mais avaliadores, mais real será o resultado.

Para identificar as competências, essa pesquisa optou pelo método do inventário para alcançar o objetivo proposto com eficácia, simplificando o trabalho.

É importante descrever as competências profissionais de forma a valorizar o desempenho, pois quando a descrição é coerente, as pessoas tendem a ser propensas a interpretar cada competência da melhor maneira possível. Assim é primordial a descrição de forma precisa, visto que uma descrição indica diversas competências técnicas e comportamentais.

O processo de mapeamento pode ser realizado utilizando o método descritivo e o qualitativo, que irão auxiliar na descrição de um resultado, permitindo facilitar a identificação da lacuna de competências e assim contribuir para tomada de decisões tendo em vista a solução desta.

É necessário que se faça a descrição de cada função, pois é um esboço de informação que descreve várias competências técnicas ou comportamentais essenciais para o desempenho da função.

Na concepção de Pires (2009), as atividades de mapeamento de competências são constituídas do conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes de que dispõem os profissionais de uma organização e que os capacita para a execução de determinadas atividades. Surgem ao lado da formulação dos seus respectivos planos estratégicos como os recursos importantes para a elaboração e o desenvolvimento de grande número de projetos.

O mapeamento de competências é o levantamento de dados sobre as competências de profissionais que permitem certas combinações requeridas na formação de equipes, no preenchimento de cargos e no planejamento de treinamento.

Leme (2008) afirma que não separa o mapeamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes. Utiliza o conjunto CH (conhecimento + habilidade) como competências técnicas e o A (atitude) como competências comportamentais.

O mapeamento das competências organizacionais de cada função e avaliação dos colaboradores é feito por meio de indicadores de competência (comportamentos observáveis) de qualquer colaborador da empresa (do faxineiro ao diretor). Para isso, utiliza recursos da própria organização (equipe de recursos humanos e gestores) para implantação de gestão por competências na empresa e processo de determinação matemática para medir o nível de competência de cada função.

Levando em consideração o autor citado anteriormente, foi adotado um inventário de descrição de competências dos docentes da área de Gestão Pública do IFTO Campus Palmas para o mapeamento e avaliação destas. Serão realizadas entrevistas semiestruturadas junto aos professores, peças-chave para coleta e validação dos indicadores de competências.

Com vistas a alcançar o melhor resultado possível, as etapas estão apresentadas na seção dos procedimentos metodológicos desta pesquisa.

4.3.4 Níveis de Competências nas Organizações

A seguir estão as competências organizacionais, gerenciais e individuais.

4.3.5 Competências Organizacionais

As competências organizacionais são competências em nível de organização. Estão relacionadas à sua capacidade de mesclar, combinar e integrar recursos para produzir resultados. O conjunto das competências de uma organização confere-lhe caráter exclusivo e deve proporcionar vantagem competitiva sustentável (SCHIKMANN, 2015).

Analisando o conjunto de competências e agregando-o às estratégias organizacionais, permite envolver os gestores na gestão do conhecimento com o foco nas competências existentes na organização e assim determinar as competências ideais para a futura posição competitiva, almejando desenvolvimento e inovações incrementais em produtos e serviços (SCHIKMANN, 2015).

Essas competências organizacionais são competências funcionais, correspondentes às funções específicas de cada área. No entanto, desdobram-se em competências individuais que devem prover o conjunto de funções a serem

realizadas por determinada área. Essa estreita ligação entre as competências organizacionais e as individuais e a consequente necessidade de alinhamento dos indivíduos com a missão, visão e os valores da organização.

4.3.6 Competências Técnicas e Gerenciais

As competências gerenciais são expressas pelo trabalho dos gestores. São ferramentas de condução para a concretização da estratégia organizacional. É importante identificar modelos que as expressem da forma mais adequada. Para alcançar os objetivos organizacionais, faz-se necessário que esses gestores assumam papel de liderança junto à sua equipe.

Dutra (2014) afirma que é necessário aliar expectativas entre pessoas e organizações, mas essas expectativas ainda não estão conciliadas nem foram concretamente internalizadas por gestores e subordinados.

As competências técnicas e tudo que o profissional precisa saber para desempenhar sua função, tudo aquilo que o profissional precisa para ser especialista tecnicamente são encontradas nos currículos dos candidatos e depois averiguadas em entrevistas e testes práticos (LEME, 2005, pág. 15).

4.3.7 Competências Comportamentais e Individuais

Schikmann (2015) afirma que as competências individuais devem formar um conjunto que possibilite à organização conseguir realizar sua missão e sua visão conforme os valores estabelecidos. A composição desse conjunto varia muito de uma organização para outra, pois depende das diretrizes que cada uma delas estabelece, das noções compartilhadas a respeito da organização e de seu ambiente, que são coletivamente formados, e da cultura organizacional própria a cada uma delas.

Leme (2005) afirma que competência comportamental é tudo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados, por exemplo: criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento, liderança dentre outras.

Entende-se que competente não é apenas a pessoa com a melhor formação técnica, mas que existem outras características que estão relacionadas com o

sucesso profissional, as quais extrapolam o conhecimento técnico aprofundado em determinados assuntos, podendo assim agregar valores à organização e assim contribuir para o alcance das metas organizacionais.

5 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

As informações apresentadas abaixo estão no Plano de Desenvolvimento Institucional do IFTO (PDI, 2014-2019), que é o instrumento norteador de ações específico para o campus Palmas e serve de apoio para tomada de decisões. O plano é um importante elemento de indução de desenvolvimento social local e regional.

Em conformidade com o PDI, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins - IFTO já adotou um modelo pedagógico de formação profissional ágil e flexível, no qual a instituição executa ações estratégicas, eficientes e eficazes no ensino, na pesquisa e na extensão, sendo, inclusive, um parceiro importante no desenvolvimento sustentável do estado do Tocantins, mediante assinatura e execução de cláusulas conveniais e de outros instrumentos legais, principalmente nos setores produtivos da indústria e serviços.

A criação dos Institutos Federais ocorreu em 29 de dezembro de 2008. Foram sancionados pela Lei nº 11.892, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criou os IFTOs. Em seu Art. 5º determinou: “Ficam criados os seguintes Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: XXXVIII - Instituto Federal do Tocantins, mediante integração da Escola Técnica Federal de Palmas e da Escola Agrotécnica Federal de Araguatins”.

5.1 Missão e Visão

O IFTO tem a missão de proporcionar desenvolvimento educacional, científico e tecnológico no estado do Tocantins por meio da formação pessoal e qualificação profissional.

A visão é ser referência no ensino, pesquisa e extensão, com ênfase na inovação tecnológica de produtos e serviços, proporcionando o desenvolvimento regional sustentável.

Os Institutos Federais são instituições de ensino que abarcam desde a formação continuada até pós-graduações e têm como objetivo fortalecer o sistema de educação profissional e tecnológica e ofertar diversos cursos superiores das distintas modalidades: tecnológicos, licenciaturas e bacharelados. Eles almejam atuar como agentes colaboradores na estruturação das políticas públicas para a

região onde atuam, estabelecendo uma interação mais direta junto ao poder público e às comunidades e representações locais e regionais, articulando com os arranjos produtivos, sociais e culturais; buscando a verticalização do ensino e sua integração com a pesquisa e a extensão sempre em benefício da sociedade, a eficácia nas respostas de formação profissional, a construção, a difusão e a democratização do conhecimento. A Constituição Federal de 1988 contribui para a existência de tais institutos:

Art. 214 - A Lei estabelecerá o Plano Nacional de Educação, de duração plurianual, visando à articulação e ao desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis e à integração das ações do poder público que conduzam à:

- I - erradicação do analfabetismo;
- II - universalização do atendimento escolar;
- III - melhoria da qualidade do ensino;
- IV - formação para o trabalho;
- V - promoção humanística, científica e tecnológica do País.

O IFTO tem o propósito de reduzir as barreiras educativas incluindo pessoas com necessidades educacionais especiais e deficiências específicas e democratizar o acesso e a permanência nos processos formativos. Objetiva implantar programa de reconhecimento de saberes não formais para fins de certificação e acreditação profissional; revisar a estrutura educacional, com a reorganização dos cursos e atualização de métodos e metodologias de ensino, buscando elevação da qualidade dos processos formativos; articular a educação profissional científica e tecnológica e a educação superior com a educação básica e da graduação com a pós-graduação, com ênfase na inovação e ciência aplicada.

O Decreto de nº 5.707/06 institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Em seguida estão expostas as finalidades deste.

Quadro 1: Política e Diretrizes para o Desenvolvimento Pessoal

Art. 1º	I - Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - Desenvolvimento permanente do servidor público; III - Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV - Divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
---------	--

	V - Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.
Art.2º	I - Capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais; II - Gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e III - Eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Fonte: Elaborado pela autora

As instituições federais de ensino poderão ofertar cursos de capacitação, previstos neste Decreto mediante convênio com escolas de governo ou desde que reconhecidas. Para tanto, é preciso em ato conjunto dos ministros de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Educação. Nesse contexto, podemos afirmar que um plano de desenvolvimento de competências é primordial para as instituições federais, pois faz-se necessário valorizar o capital intelectual existente nestas organizações públicas de ensino em conformidade com a Lei 12.772/12:

§ 4º As diretrizes gerais para o processo de avaliação de desempenho para fins de progressão e de promoção serão estabelecidas em ato do Ministério da Educação e do Ministério da Defesa, conforme a subordinação ou vinculação das respectivas IFE e deverão contemplar as atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, cabendo aos conselhos competentes no âmbito de cada Instituição Federal de Ensino regulamentar os procedimentos do referido processo.

Pacheco (2010) argumenta que os Institutos Federais representam um salto qualitativo em uma caminhada singular, um projeto progressista que entende a educação como compromisso de transformação e de enriquecimento de conhecimentos objetivos capazes de modificar a vida social e de atribuir maior sentido e alcance no conjunto da experiência humana, proposta incompatível com uma visão conservadora de sociedade.

O Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia até o presente momento não dispõe de um sistema de gestão por competência, entretanto conduz a avaliação de desempenho na prática tanto para os docentes quanto para os

Técnicos em Administração em Educação (TAE). A progressão é por mérito para os servidores em conformidade com a Lei 11.091/05 que trata do plano de carreira dos TAE das Instituições de Ensino Superior no âmbito do Ministério da Educação, a saber:

§ 2º Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

É sabido que essa progressão é sucinta e analisa apenas as competências consideradas comportamentais, comuns a todos os servidores dos diversos ambientes organizacionais que compõem a estrutura do IFTO campus Palmas. Para uma avaliação de desempenho, planejamento, alocação e capacitação eficaz é necessário que haja mapeamento das competências essenciais para cada função demandada dentro de cada setor com o objetivo de identificar os *gaps* de competências existentes e assim desenvolver ações de capacitação para sanar as lacunas.

5.2 O Curso superior de Tecnologia em Gestão Pública

As informações foram retiradas do projeto pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública disponibilizado no site do IFTO *Campus* Palmas. O curso CST em gestão Pública no IFTO Campus Palmas foi aprovado pelo MEC com conceito **A** em dezembro de 2005. Dispõe de um total de oitenta vagas anuais sendo quarenta por turma. A carga horária total do curso é 1920, sendo limite mínimo de seis semestre e o máximo de doze semestres.

A oferta do curso justifica-se pela necessidade do cenário que o setor público se defronta. Os novos desafios e o paradigma gerencial contemporâneo exigem novas formas de gestão, descentralização de funções, reestruturação e criatividade de seus recursos humanos. Assim a gestão pública em nível federal, estadual e municipal deve se adequar para enfrentar tais mudanças com vistas à maior qualidade e produtividade de suas ações mediante a adoção de modelos gerenciais capazes de gerar resultados.

O CST em Gestão Pública possibilita aos futuros gestores uma visão estratégica da gestão pública, estimulando o desenvolvimento de sua capacidade de

reflexão e crítica com vistas a torná-los agentes de mudança no âmbito de suas futuras organizações. A cidade de Palmas possui significativa demanda para a área pública por ser a sede do governo do Estado do Tocantins.

O crescimento no número de oferta de empregos públicos dos últimos anos nas esferas federal, estadual e municipal tem o objetivo de renovar e recompor os quadros dos órgãos e autarquias. Essas ações fortalecem o interesse dos servidores dos diversos níveis pela formação como incentivo à evolução na carreira pública.

O setor público sofre carências nas áreas de saúde, educação, segurança pública, fiscalização e arrecadação e previdência. Na grande maioria, os órgãos contratantes possuem necessidades comuns dentre elas: a gestão das finanças, administrador, legislação administrativa, profissional em ciências sociais e humanas, o que evidencia importância de profissionais com características na área pública. Além da carreira como servidor público, há outra demanda atendida pelo Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública: a de assessor.

Na Assembleia Legislativa do Estado do Tocantins e nas Câmaras Municipais de todas as cidades do Estado, por exemplo, os parlamentares precisam de assessoria direta ou indireta, gerenciando a vida pública e os projetos encampados pelos parlamentares. O que demanda assessores com curso superior e formação específica para trabalhar na área, ou seja, sua profissionalização.

5.2.1 Objetivos do Curso

O CST em Gestão Pública no Campus Palmas tem como finalidade principal a formação de profissionais aptos a atuar na área administrativa e controle financeiro, bem como no planejamento, orçamento e auditoria no setor público municipal. Este fornecerá conhecimentos necessários ao bom desempenho de seus profissionais na gestão com foco áreas de marketing, utilização de sistemas de informação, desenvolvimento social e sustentável.

O tecnólogo em Gestão Pública atua em instituições públicas de todas as esferas. Suas atividades centram-se no planejamento, implantação e gerenciamento de programas e projetos de políticas públicas. Este profissional dispõe de uma visão ampla e sistêmica da gestão pública. A capacidade de comunicação, trabalho em equipe e liderança são características indispensáveis a este tecnólogo. Como extensão natural dessas atividades, o curso também irá preparar profissionais para

atuação em organizações da sociedade civil (terceiro setor), especialmente nas áreas de análise de projetos e captação de recursos. Os profissionais formados pelo Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública estarão aptos a ocupar os seguintes postos no mercado de trabalho:

- ✓ Servidor público (carreira)
- ✓ Assistente administrativo
- ✓ Assistente legislativo
- ✓ Assessor parlamentar
- ✓ Gestor de finanças públicas
- ✓ Assessor Financeiro
- ✓ Auditor público
- ✓ Assessor no setor público
- ✓ Analista de Planejamento e Orçamento

O curso tem como objetivo geral formar profissionais capacitados a gerir organizações públicas de forma efetiva, levando em consideração as mudanças sociais e as concepções humanísticas, na busca do equilíbrio permanente entre o desenvolvimento econômico sustentável e a qualidade de vida.

Nos objetivos específicos, o aluno deverá demonstrar os seguintes domínios e competências no desempenho das atividades de Gestor Público habilitado para as diferentes áreas que propicia o curso:

- ✓ Integrar o processo de gestão pública no desenvolvimento regional e nacional.
- ✓ Incentivar o futuro gestor público a familiarizar-se na sistematização de processos de tomada de decisões, através da identificação e análise de problemas, buscando o estabelecimento de prioridades nas áreas de gestão, contábil – financeiro, meio ambiente, sistemas de informação.
- ✓ Incentivar no aluno o empreendedorismo com responsabilidade e ética.
- ✓ Motivar no aluno a reflexão e atuação crítica.
- ✓ Conhecer as políticas públicas e sociais em diversas áreas economia, cidadania, comunicação etc.
- ✓ Assessorar políticos e gestores do alto escalão do governo nas áreas federal, estadual e municipal.
- ✓ Aplicar corretamente a legislação referente a procedimentos na gestão pública.

O curso dispõe de um corpo docente titulados: dez docentes intitulados mestres, um docente intitulado especialista e cinco intitulados doutores. Alguns desses professores que ainda não têm título de doutor estão cursando doutorado. Grande parte desses professores ministram entre duas e quatro disciplinas distintas.

O curso atualmente conta com o número de duzentos e seis alunos matriculados, os acadêmicos, além de contar com um corpo docente composto por diversas titulações, também dispõem de apoio à promoção de eventos internos e externos. São incentivados a participarem de diversos eventos realizado pelo IFTO como a Semana Nacional de Ciência e Tecnologia do Campus Palmas do IFTO. Esse evento também é aberto à comunidade externa tornando-se também uma oportunidade de integração entre discentes e setor produtivo. A instituição informa e incentiva os acadêmicos a participarem em eventos como congressos, seminários etc. na esfera regional e nacional como forma de conhecer as tecnologias e novidades do mercado.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho tem o objetivo de identificar as competências dos professores da área de Gestão Pública do IFTO Campus Palmas. Para isso, foi adotado o método do inventário de práticas educativas.

A realização da pesquisa científica exige um método que sirva de parâmetro a ser seguido para facilitar o cumprimento dos objetivos estabelecidos. Esta sessão apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para auxiliar esta pesquisa na busca de repostas ao problema: quais são as competências necessárias para um processo de ensino-aprendizagem que desenvolva conhecimentos, habilidades, valores e atitudes de maneira planejada?

A pesquisa utilizada para o presente trabalho é qualitativa, quantitativa e aplicada, uma vez que é uma atividade prática de um programa de gestão fundamentado por uma política pública específica. Utiliza instrumentos metodológicos, coleta de dados e aplicação de questionários. Expõe as condições para o desenvolvimento de competências necessárias para auxiliar os docentes da área de Gestão Pública do IFTO Campus Palmas centrado no processo de aprendizagem dos alunos.

Martins (2007) argumenta que as pesquisas qualitativas pedem descrições, compreensões e análises de informações, fatos, ocorrências que naturalmente não são expressas por números, apenas por dados obtidos por meio dos documentos averiguados.

A análise de documentos é dirigida a textos escritos que podem servir como fonte de informação para a pesquisa, que utiliza os seguintes documentos: regimento interno (2011) que regulamenta as atribuições e competências de cada coordenação; PDI (2015-2019), que dispõe sobre a missão e visão do IFTO Campus Palmas e legislações pertinentes à administração pública federal.

Para a coleta de dados foi aplicado um questionário criado a partir do inventário de práticas educativas proposto por Amorim (2005). Esse é um instrumento de pesquisa aplicado. A proposta deste trabalho está dividida em três etapas representadas a seguir.

A primeira etapa é a contextualização da literatura relacionada ao tema. Essa é a pesquisa bibliográfica e documental.

A pesquisa bibliográfica é considerada uma estratégia necessária para a

realização, pois permite conhecer e analisar as principais contribuições científicas existentes sobre o tema e é indispensável para qualquer tipo de pesquisa. Santos (2014) aponta que a pesquisa bibliográfica é uma abordagem teórica capaz de fundamentar o trabalho.

Esta pesquisa pode ser classificada quanto aos meios como de natureza descritiva, conclusiva. Tem como principal objetivo a descrição de algo, normalmente características ou funções de determinado segmento. Essa etapa dá suporte à pesquisa durante todo percurso.

A segunda etapa é a coleta de dados na coordenação do Gestão de Pública da instituição. Para isso, foi utilizada a técnica descritiva que visa descrever características que envolvem o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados. Para alcançar os resultados, foram utilizadas as escalas de Likert, com objetivo de quantificar opiniões e atitudes, ou seja, medir atitudes, comportamentos e assim facilitar a descoberta dos níveis de opiniões (SANCHES; MEIRELES; SORDI, 2011).

No questionário foram definidos os indicadores: (A) Comunicação (B) Desenvolvendo as Disciplinas do Curso (C) Proatividade (D) Desenvolvimento dos Alunos (E) Rede de Trabalho (E) Orientação para Resultados (F) Aprendendo para Mudança (G) Competência Profissional (H) Competência Pessoal (I) Autodesenvolvimento.

A terceira etapa é a averiguação dos dados coletados. Nessa etapa, os resultados adquiridos foram confrontados com as teorias apresentadas no referencial teórico com vistas a explicações e conclusão para o problema de pesquisa.

Os questionários foram elaborados a partir dos objetivos propostos para a pesquisa. Eles são o instrumento de apoio para coleta dos dados essenciais à realização do trabalho. Para aplicação dos questionários aos docentes, foi utilizada a ferramenta *Survey*, por meio do Google Docs, para maior comodidade das partes envolvidas na pesquisa.

Gil (2008) afirma *que Survey* é um levantamento de campo feito por pesquisas caracterizadas pela interrogação direta das pessoas a fim de conhecer o comportamento desejado e realizado por meio da solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas.

Dessa forma, foram enviados e-mails aos docentes com o link dos questionários no dia 26 de julho de 2016. Esses tiveram aproximadamente 30 dias

para acessá-los. Na segunda semana, foram novamente reenviados e mais uma vez, sem respostas, fez-se necessário adotar outros métodos como falar com os professores pessoalmente e com mensagens *via WhatsApp*. Após contato com os docentes, o questionário foi reenviado pela quarta e última vez. Ao findar o prazo no dia 26 de agosto, foram registrados 9 questionários respondidos do total de 12 enviados.

Os resultados dos questionários foram analisados considerando responder os objetivos e indicadores da pesquisa a partir da leitura gráfica, sendo verificado o nível de consentimento de cada alternativa, bem como as relações das respostas de cada indicador.

O método de Amorim (2005) foi utilizado para a opinião dos diversos autores da seção do mapeamento das competências para aplicação da pesquisa.

A seguir estão as estratégias metodológicas para o alcance dos objetivos propostos neste projeto.

Quadro 2: Matriz Metodológica

Objetivos	Estratégias e Metodologias
Mapear as competências necessárias para os docentes do (CST) em Gestão Pública do IFTO <i>Campus Palmas</i> .	Pesquisa bibliográfica para o aprofundamento teórico dos pressupostos documentos, referencial teórico acerca dos temas mapeamento de competências, gestão pública gerencial, gestão do conhecimento.
Elaborar inventário que descreva as competências dos docentes do (CST) em Gestão Pública do IFTO <i>Campus Palmas</i> .	Coleta de dados por meio de aplicação de questionário aos docentes do referido curso, almejando alcançar informações precisas indispensáveis para identificação do problema.
Verificar os possíveis <i>gaps</i> das competências necessárias para os docentes do (CST) Gestão Pública do IFTO <i>Campus Palmas</i>	Confronto das informações adquiridas durante a aplicação do inventário ao público-alvo e análise documental e assim validar e identificar os possíveis <i>gaps</i> .

Fonte: Elaborado pela autora.

A pesquisa restringe-se aos docentes da área de Gestão Pública do IFTO *Campus Palmas*. Os professores receberam convite para participarem da pesquisa voluntariamente por meio de aplicação de questionário, que foi respondido de forma digital. As informações serão guardadas em sigilo para garantir o anonimato dos

participantes.

Leme (2008) define o inventário comportamental para mapeamento de competências como uma lista de indicadores de competências que traz a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que a organização possa agir alinhada à sua missão, visão, valores e estratégia.

O autor argumenta que a continuidade de um projeto maior é a estruturação de uma função de gestão de pessoas voltada para a estratégia organizacional para a execução da coleta dos indicadores. O inventário comportamental foi realizado com os professores da área de Gestão Pública do IFTO Campus Palmas, dividido nas seguintes etapas: a) sensibilização; b) definição das competências organizacionais, c) definição das competências necessárias para os docentes; d) identificação das competências de cada docente da área de Gestão Pública; 6) validação.

Foram aplicados questionários aos indivíduos envolvidos na pesquisa diretamente com os objetivos específicos. As frases utilizadas foram curtas evidenciando os objetivos organizacionais: missão, visão e valores, em um período de quatro semanas, cujo início foi marcado pelo convite formal aos docentes com a intenção de motivar e ao mesmo tempo dar esclarecimentos acerca do objetivo da pesquisa bem como as instruções do apêndice A.

A pesquisa conta com a população de 12 professores da área de Gestão Pública do IFTO Campus Palmas. O questionário foi elaborado a partir de um inventário dos conhecimentos, habilidades, atitudes e valores essenciais à prática docente e abordados ao longo da pesquisa bibliográfica. Para facilitar a identificação e com que frequência os docentes agiam e pensavam conforme os quesitos comportamentais e perceptivos recomendáveis, foi composto por questões fechadas que ofereceram como opção de resposta uma escala que variou do não há informação até o sempre.

Quadro 3: Formato de preenchimento do questionário

<i>Não informado</i>	<i>Nunca</i>	<i>De vez em quando</i>	<i>Razoável</i>	<i>Sempre</i>
----------------------	--------------	-------------------------	-----------------	---------------

Fonte: Elaborado pela autora.

Essa análise foi feita minuciosamente, e os detalhes foram averiguados com muita destreza para o alcance dos objetivos propostos pela pesquisa.

Essa atividade levou os docentes a refletirem sobre o seu comportamento em sala de aula e como se relacionam com a organização. Na folha de coleta, foram registrados os comportamentos. A partir do resultado, surgiram os indicadores de competências necessárias para os docentes da área de Gestão Pública do IFTO Campus Palmas.

Leme (2008) expõe 14 competências as quais serão utilizadas para o inventário e classifica como principais: criatividade, empreendedorismo, visão sistêmica, negociação, organização e planejamento, foco em resultado, foco no cliente, cultura da qualidade, liderança, tomada de decisão, comunicação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal e flexibilidade.

O objetivo foi que todos respondessem o questionário aplicado, e o objeto do estudo foi o mapeamento de competências com a finalidade de obter informações de quais são as competências dos docentes do (CST) em Gestão Pública e os possíveis *gaps* de acordo com documentos e leis que regulamentam a postura dos docentes das instituições federais. A compreensão e a complexidade de algumas possíveis lacunas, bem como a análise e a interação de algumas variáveis foram necessárias para mapeamento de competências na instituição estudada e tornaram a pesquisa também qualitativa.

No terceiro momento, foi realizado o estudo e análise dos resultados dos questionários aplicados aos docentes proporcionando resultados ao questionamento das competências e habilidades dos professores do referido curso. Os resultados dos questionários foram analisados considerando responderem os objetivos e indicadores do projeto por meio da leitura gráfica, sendo verificado o nível de concordância de cada alternativa, bem como as relações das respostas de cada indicador correlacionadas à prática de ensino.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são apresentados os resultados subdivididos em 10 indicadores obtidos através dos procedimentos metodológicos descritos no Capítulo 4 e em conformidade com o inventário de práticas educativas formulado para a pesquisa - Apêndice B.

Os participantes da pesquisa responderam questões relativas a duas dimensões, a saber: Dimensão I - Quesitos comportamentais; Dimensão II – Relação do Docente com a Instituição. Será apresentada a sequência das dimensões e os resultados da pesquisa de campo seguidos de análise e discussão dos aspectos relacionados ao problema e às suposições desta investigação.

7.1 Apresentação e Análise dos Resultados

A seguir os resultados referentes à dimensão I do questionário aplicado para uma amostra formada por 12 docentes do curso de Tecnologia em Gestão Pública do FTO Campus Palmas. As questões foram formuladas com o objetivo de delinear o perfil profissional dos participantes da pesquisa.

As pontuações obtidas em cada dimensão, descrições das evidências encontradas e comparação dos resultados com relação aos indicadores comportamentais, objetos da dimensão I do questionário, são apresentadas. Esta seção se subdivide em dez indicadores (comunicação, desenvolvimento da disciplina/curso, proatividade, desenvolvimento dos alunos, rede de trabalho, orientação para resultados, aprendizagem para a mudança, competência profissional, competência pessoal e autodesenvolvimento) compostos por um total de vinte e sete quesitos.

7.1 .1 Quesito Comunicação

Os questionamentos levantados que compuseram este aspecto estão relacionados ao entendimento do processo de comunicação professor-aluno sobre a disciplina.

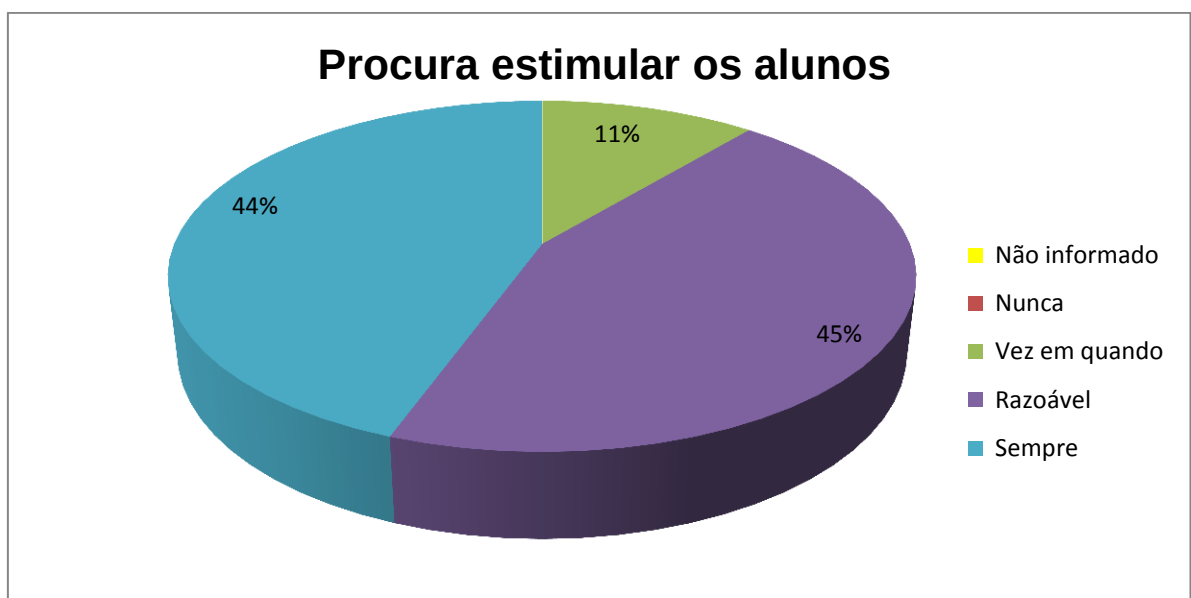
Gráfico 1: Explica os objetivos da disciplina



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o gráfico 1, a pesquisa demonstrou que 56% dos docentes responderam com razoável frequência e 44% sempre explicam os objetivos da disciplina e as metas traçadas para o alcance dos resultados propostos.

Gráfico 2: Procura estimular os alunos



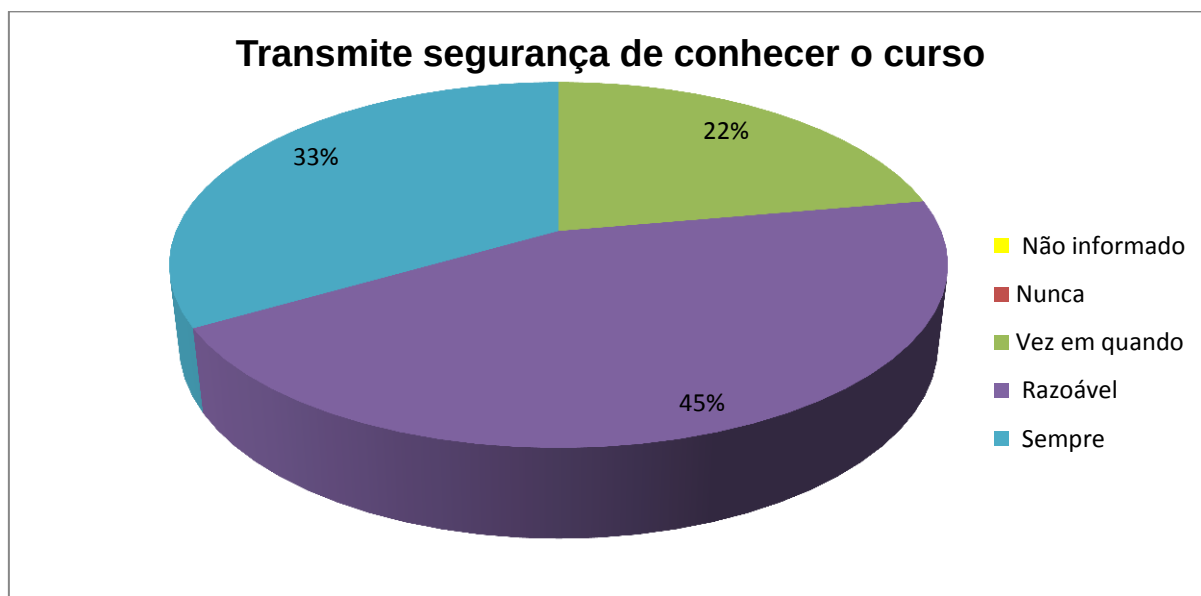
Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 2 corresponde ao esforço para estimular os alunos a se comprometerem com os objetivos da disciplina. Observa-se que as respostas dos docentes foram positivas: 45% afirmam com razoável frequência, 44% sempre e 11 vez em quando. A maioria dos docentes busca apresentar, discutir e explicar sempre ou com grande frequência as estratégias do plano de ensino da disciplina, o que é um bom indicador.

7.1.2 Desenvolvendo as Disciplinas do Curso

No que se refere ao desenvolvimento da disciplina do curso, foram levantados questionamentos relacionados ao conhecimento acerca do curso, das oportunidades de melhoria e das ações que desenvolvem para favorecer a realização da disciplina.

Gráfico 3: Transmite segurança de conhecer o curso

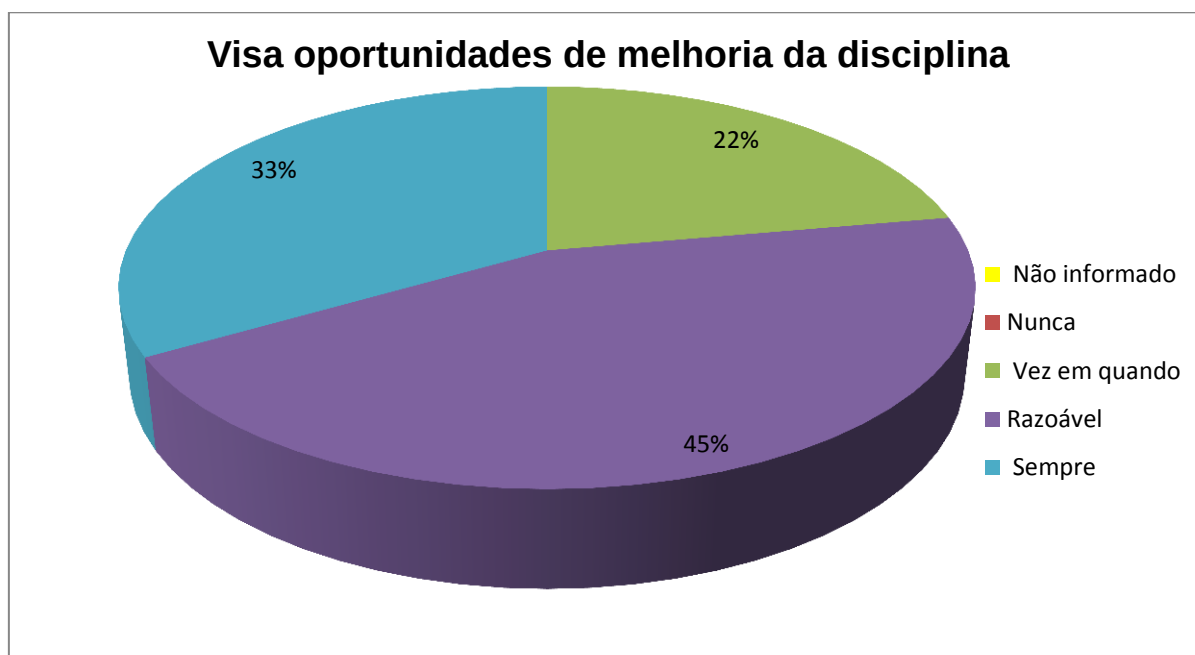


Fonte: Elaborado pela autora.

No gráfico 3, que traz o questionamento: transmite segurança de conhecer o curso: conhece sua concepção, seus objetivos, perfil do egresso e a função da disciplina que leciona em relação ao todo do curso, observamos que grande parte dos professores demonstra segurança em relação ao conhecimento do curso e das disciplinas que ministram, pois as respostas foram 45% com razoável frequência, 33% sempre e 22% vez em quando.

Conforme o gráfico 4, em relação a oportunidades de melhoria da disciplina, sabendo avaliar benefícios e riscos, podemos perceber que 45% das respostas foram com razoável frequência, 33% sempre, 22% vez em quando.

Gráfico 4: Visa oportunidades de melhoria da disciplina



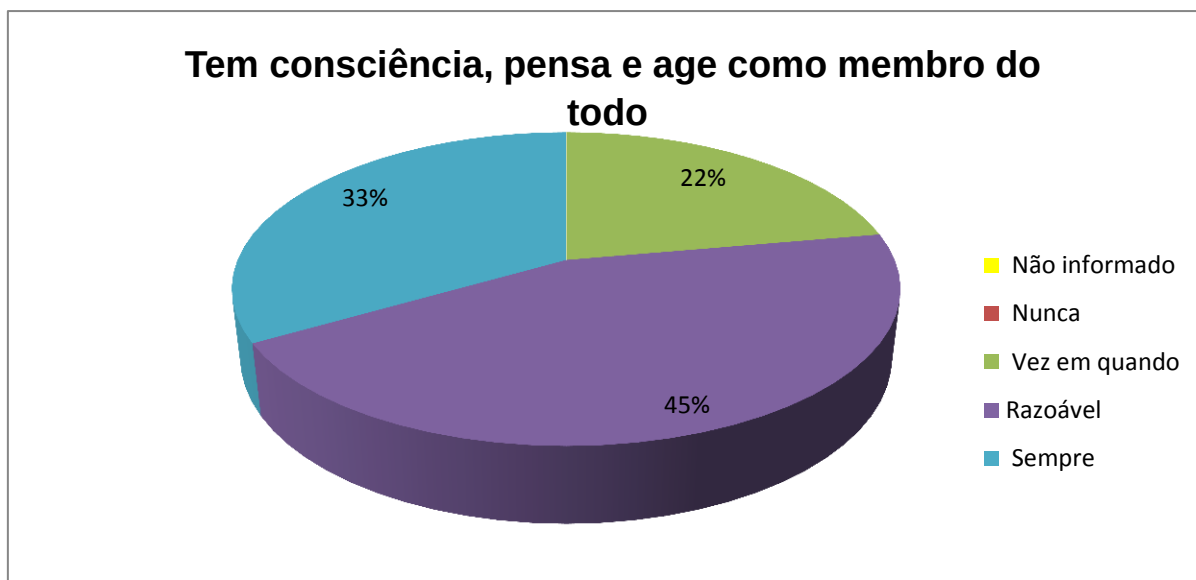
Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando a maioria das respostas, podemos perceber que a maioria dos docentes está empenhada em alcançar seus objetivos, reforçando assim ações da gestão universitária esplanada no referencial teórico desta pesquisa. Os teóricos estudados reforçam a necessidade de as universidades desenvolverem uma postura de aprendizagem contínua com vistas à melhoria do serviço prestado.

7.1.3 Proatividade

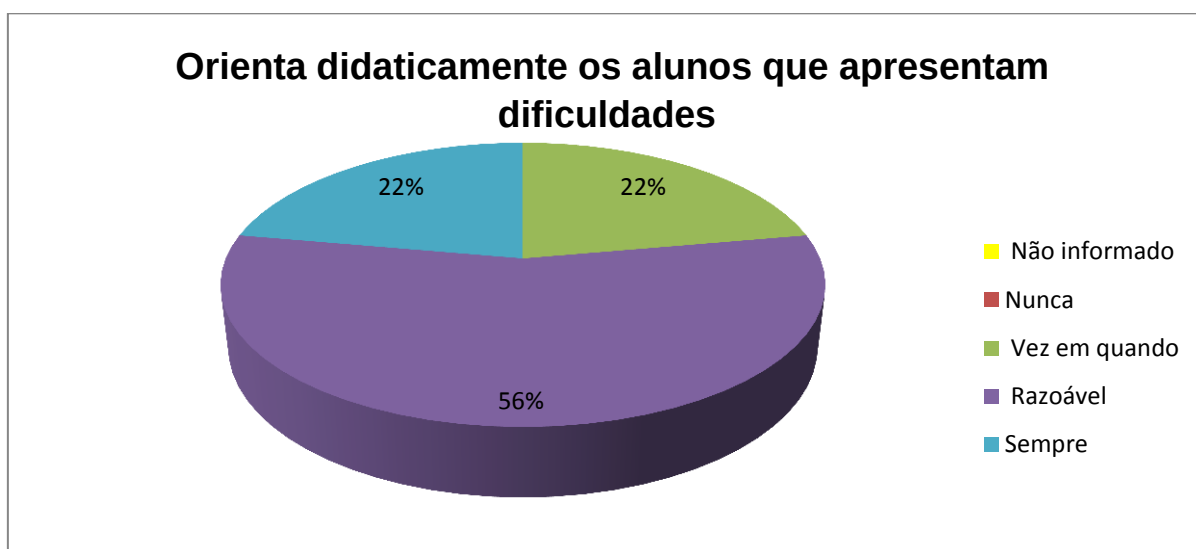
No que tange à prática docente, esta requer uma postura proativa do professor em relação à disciplina e aos seus alunos para atender as demandas do cenário atual.

Conforme o gráfico 5, que levanta o questionamento tem consciência, pensa e age como membro do todo, procurando não se isolar do trabalho da (s) disciplina (s) que leciona, é possível perceber que 45% faz isso com razoável frequência, 33% sempre e 22% vez em quando.

Gráfico 5: Tem consciência, pensa e age como membro do todo

Fonte: Elaborado pela autora.

No gráfico 6, essa porcentagem aumenta. Quanto à didática utilizada pelos docentes para facilitar a aprendizagem dos alunos que apresentam dificuldade: 56% dos professores responderam que com razoável frequência procuram orientar didaticamente, 22% sempre e 22% vez em quando.

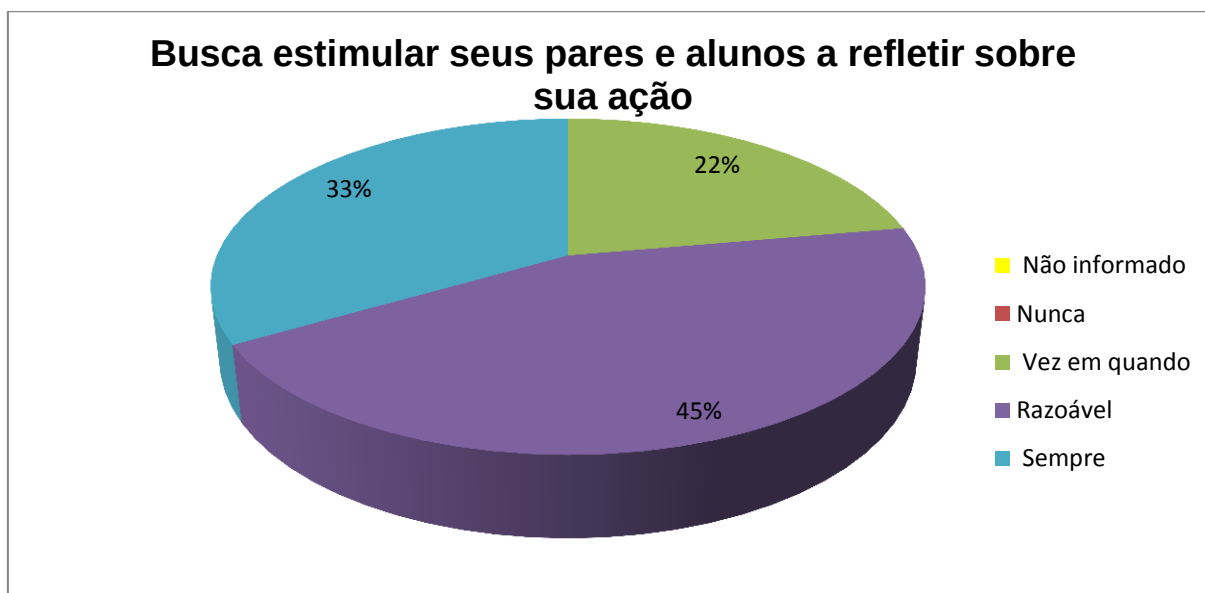
Gráfico 6 - Orienta didaticamente os alunos que apresentam dificuldades

Fonte: Elaborado pela autora.

Podemos perceber que grande parte dos docentes procura desempenhar sua função com presteza e valoriza o capital intelectual dos alunos existente dentro das

instituições de ensino, o que é uma necessidade crescente no cenário em todo o mundo.

Gráfico 7: Busca estimular seus pares e alunos a refletir sobre sua ação



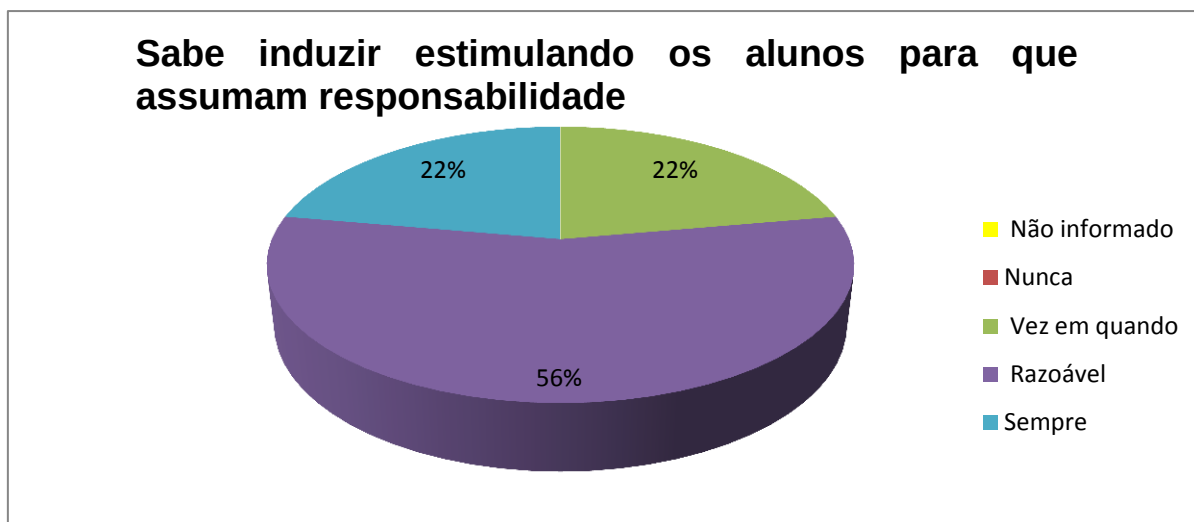
Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando o gráfico 7 relacionado ao estímulo dos pares e alunos na reflexão sobre a ação e a busca de oportunidades, um total de 45% respondeu que o fazem com razoável frequência, 33% sempre e 22% vez em quando. Contudo grande parte dos professores está comprometida com os alunos para uma educação de qualidade objetivando a eficácia dos serviços prestados à sociedade, pois são agentes de transformação.

7.1.4 Desenvolvimento dos Alunos

O desenvolvimento dos alunos está atrelado ao relacionamento professor-aluno, ou seja, à prática docente.

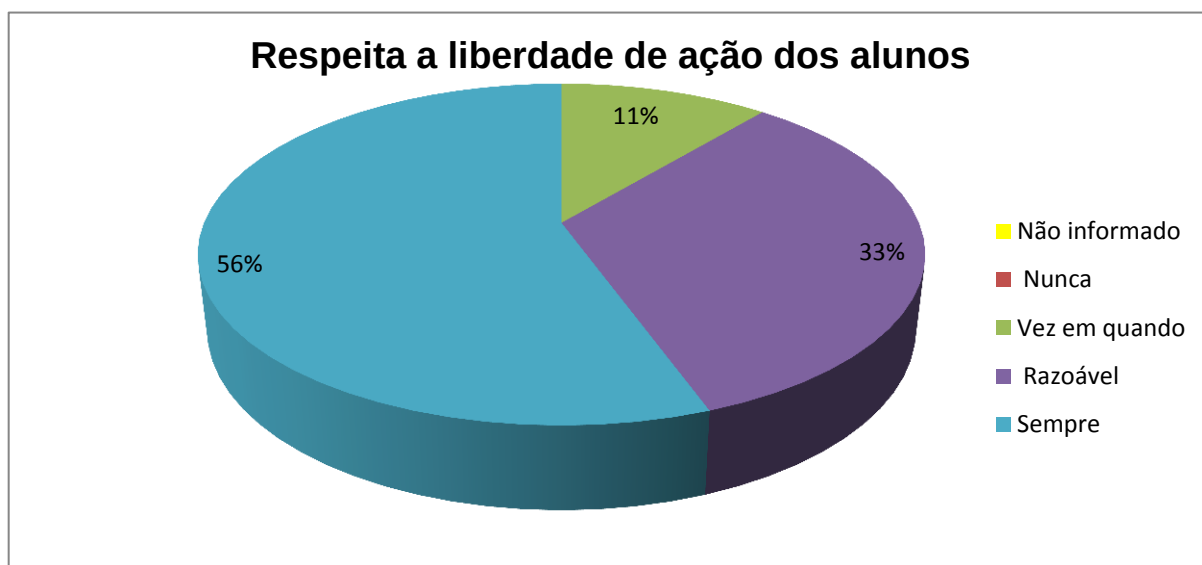
Quanto ao gráfico 8, sabe induzir (e quando necessário conduzir), estimulando os alunos para que assumam a responsabilidade sobre aprendizagem, as respostas dos docentes foram 56% com razoável frequência, 22% sempre e 22% vez em quando.

Gráfico 8: Sabe induzir estimulando os alunos para que assumam responsabilidade

Fonte: Elaborado pela autora.

Este indicador apontou que grande parte dos docentes está alinhada aos conceitos apresentados no capítulo 4 deste trabalho, que expõe as práticas educativas. Observamos que estimulam os alunos a assumirem responsabilidade com o próprio aprendizado.

No gráfico 9, no quesito relacionado à liberdade de ação dos alunos, as respostas dos docentes foram: 56% sempre, 33% responderam com razoável frequência e 11% vez em quando.

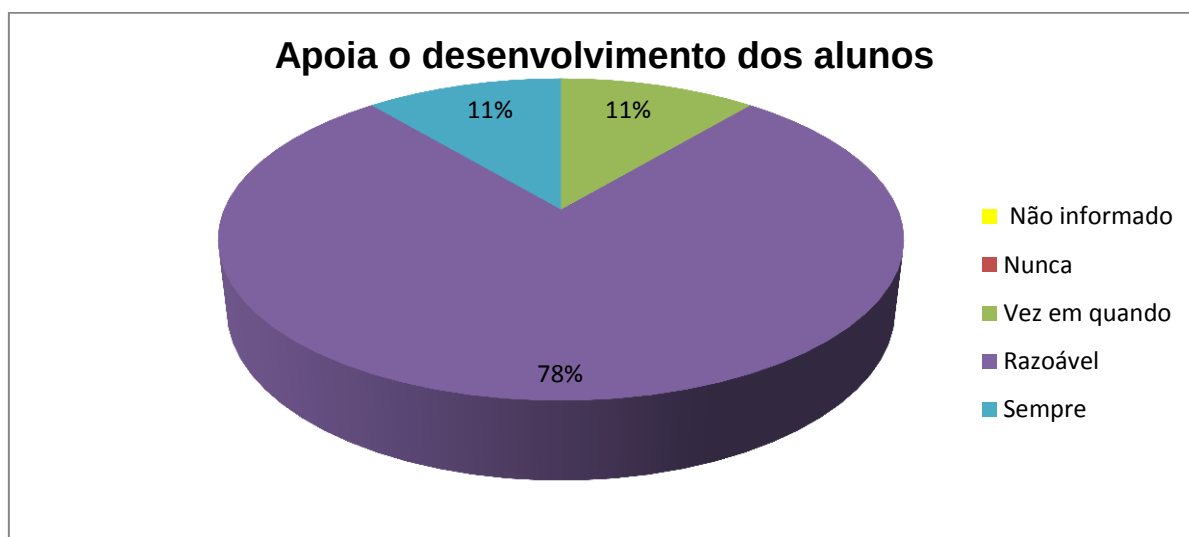
Gráfico 9: Respeita a liberdade de ação dos alunos exercendo seu papel de aprendiz

Fonte: Elaborado pela autora.

Essa pergunta teve como intuito esclarecer o comportamento dos docentes em relação à liberdade de ação dos alunos, e as respostas foram positivas reforçando a ideia já explorada no capítulo 4 que a universidade é um ambiente de aprendizagem contínua onde professor e aluno são parceiros de aprendizagem.

O gráfico 10, traz o resultado do questionamento: apoia o desenvolvimento dos alunos atuando como alguém que é fonte de saber acumulado, aconselhando e facilitando a compreensão do momento e das atitudes desfavoráveis, promovendo *feedback* sistemático e constante. As respostas obtiveram um percentual elevado: 78% dos professores responderam que com razoável frequência promovem ações que facilitam o desenvolvimento dos alunos, 11% sempre e 11% vez em quando.

Gráfico 10: Apoia o desenvolvimento dos alunos atuando como fonte do saber acumulado

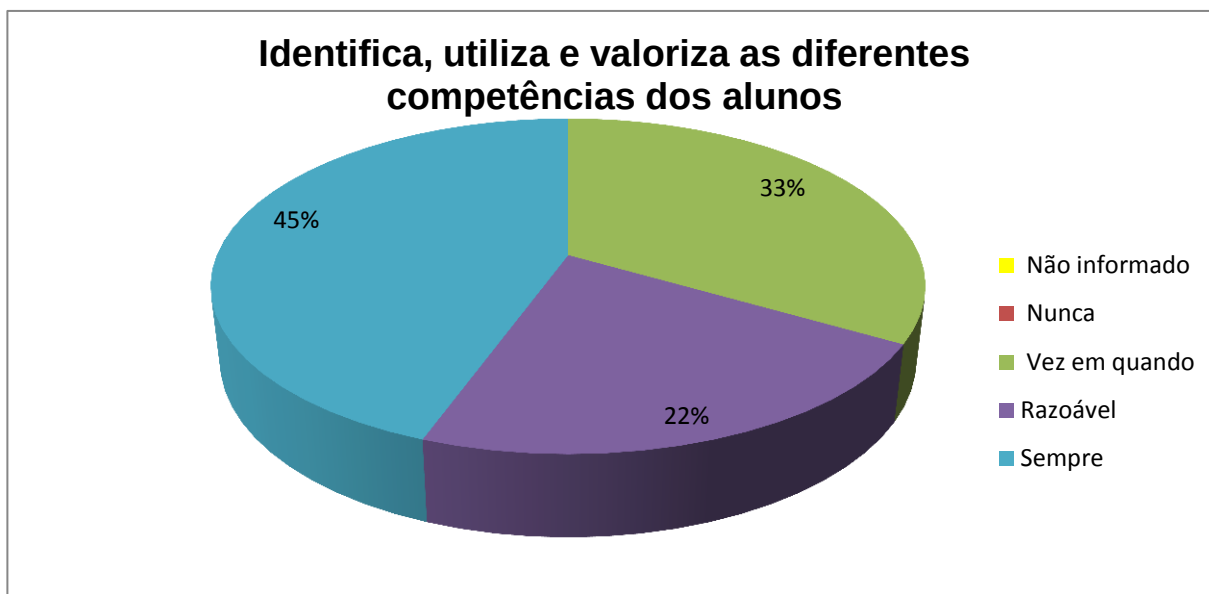


Fonte: Elaborado pela autora.

Observamos nas respostas que esse é um excelente indicador de aprendizagem por parte dos docentes, pois o apoio aos alunos no processo ensino-aprendizagem é primordial para estreitar os relacionamentos entre alunos e professores.

No gráfico 11, que diz respeito à valorização das competências, o percentual cai: apenas 45% dos docentes responderam sempre, 33% responderam vez em quando e 22% razoável frequência.

Gráfico 11: Identifica, utiliza e valoriza as diferentes competências dos alunos

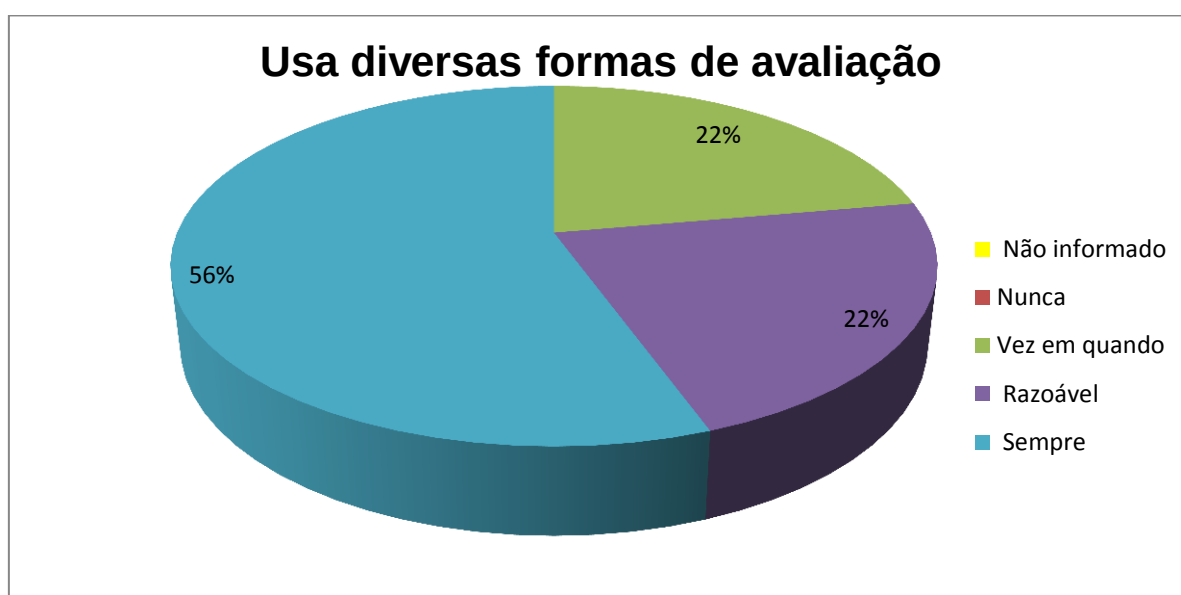


Fonte: Elaborado pela autora.

Ressaltando as respostas, podemos observar que grande parte dos docentes compreende a gestão do conhecimento exposta no capítulo 4 do referencial teórico desta pesquisa. Essa inclui estratégias organizacionais que abrangem diversos níveis organizacionais e são fundamentais para o alcance dos resultados.

O gráfico 12 trata das diversas formas de avaliação disponíveis. As respostas foram 56% sempre, 22% com razoável frequência e 22% vez em quando.

Gráfico 12: Usa diversas formas de avaliação disponíveis



Fonte: Elaborado pela autora.

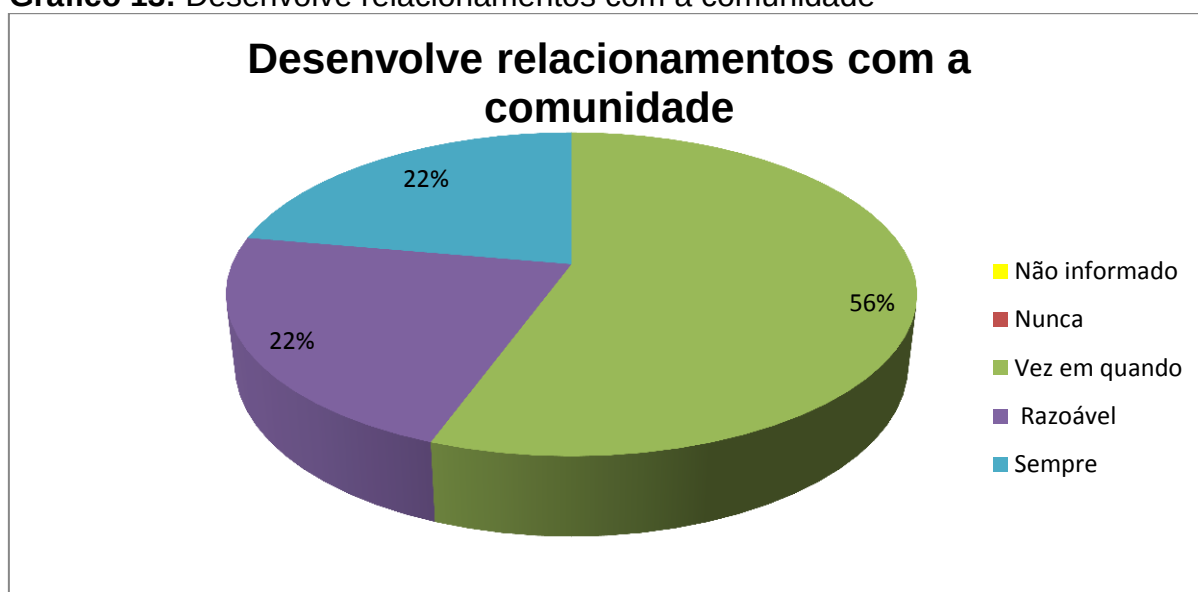
Observando as respostas deste quesito relacionado às formas de avaliação, notamos que os docentes são dinâmicos e usam várias didáticas para fortalecer o processo de aprendizagem. Isso é um excelente indicador de competências comportamentais expostas na parte teórica desse trabalho no capítulo 4, o que é seu diferencial competitivo e influencia nos resultados pretendidos de acordo com a missão e visão da instituição.

7.1.5 Rede de Trabalho

Este indicador rede de trabalho está relacionado à identificação da frequência das ações pelos participantes quanto ao trabalho em equipe e interdisciplinar, assim como as estratégias adotadas que ultrapassam as paredes de sala de aula.

O gráfico 13 levanta a questão do relacionamento com a comunidade. Podemos perceber que 56% responderam que apenas vez em quando, 22% sempre e 22% com razoável frequência desenvolvem estas ações.

Gráfico 13: Desenvolve relacionamentos com a comunidade



Fonte: Elaborado pela autora.

Observando as respostas é evidente que a maioria dos docentes não está desenvolvendo ações que fortalecem o elo com a comunidade, o que mostra que este indicador pode ser melhorado com intervenção da instituição.

No gráfico 14, o quesito empenha-se em desenvolver relações de ganhos recíprocos com alunos, pares e comunidade, o indicador permanece baixo: 45% responderam que vez em quando, 33% com razoável frequência e 22% sempre

desenvolvem ações de ganho com a comunidade na qual estão inseridos.

Gráfico 14: Empenha-se em desenvolver relações de ganhos recíprocos com alunos



Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando este quesito, o número dos que se empenham em estimular os benefícios para todas as partes envolvidas no processo de ensino-aprendizagem é pequeno. Deve-se considerar a necessidade da prática da parceria com base nos interesses comuns. Uma parceria entre professores alunos, como qualquer outro tipo de associação, apresenta vantagens e desvantagens e precisa se baseada na clareza dos ganhos recíprocos.

7.1.6 Orientação para Resultados

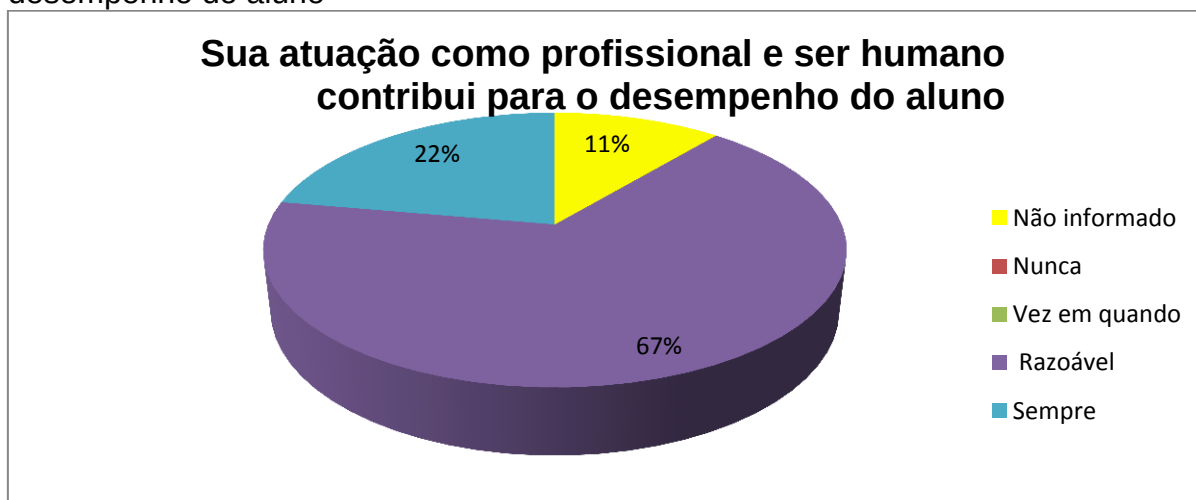
O indicador orientação para resultados objetiva identificar a postura do professor em relação ao gerenciamento da sua atuação profissional e pessoal para contribuir com o desempenho do aluno e da instituição.

A orientação para resultados é o comprometimento do professor em focar na concretização dos objetivos do trabalho e, assim, garantir que os resultados sejam alcançados conforme o esperado.

O gráfico 15 refere-se à atuação profissional e humanística nos resultados

futuros dos alunos. As respostas foram 67% com razoável frequência, 22% sempre e 11% não informado.

Gráfico 15 - Sua atuação como profissional e ser humano contribui para o desempenho do aluno

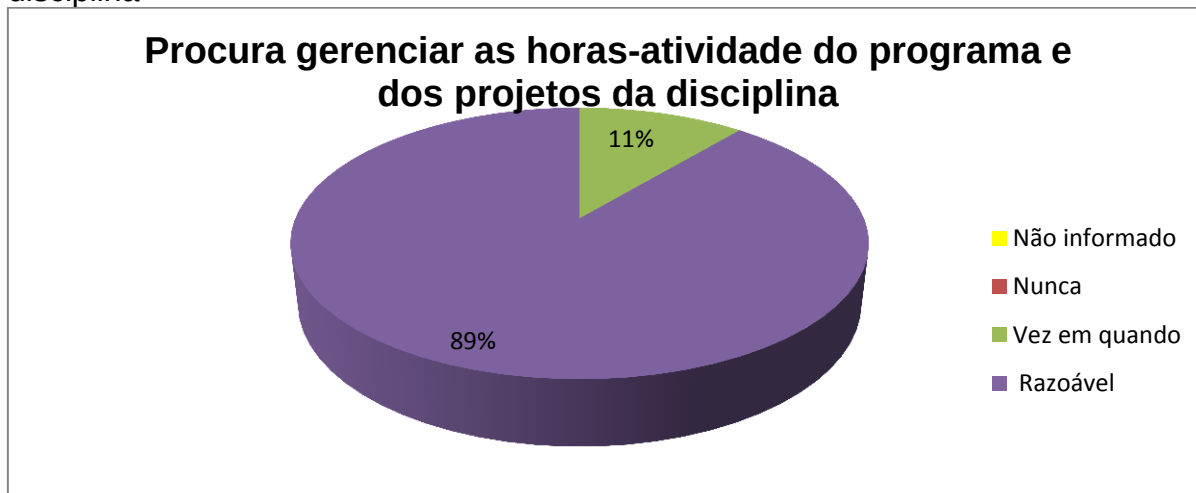


Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos percentuais apresentados, o resultado pode ser considerado um excelente indicador de qualidade no aspecto ensino-aprendizagem, pois fortalece o alcance dos objetivos institucionais.

O gráfico 16 traz o indicador de gestão de horas-atividade e de suas atribuições. Esse coeficiente aumenta drasticamente chegando a alcançar 89% das respostas dos professores com razoável frequência. Apenas 11% vez em quando.

Gráfico 16: Procura gerenciar as horas-atividade do programa e projetos da disciplina



Fonte: Elaborado pela autora.

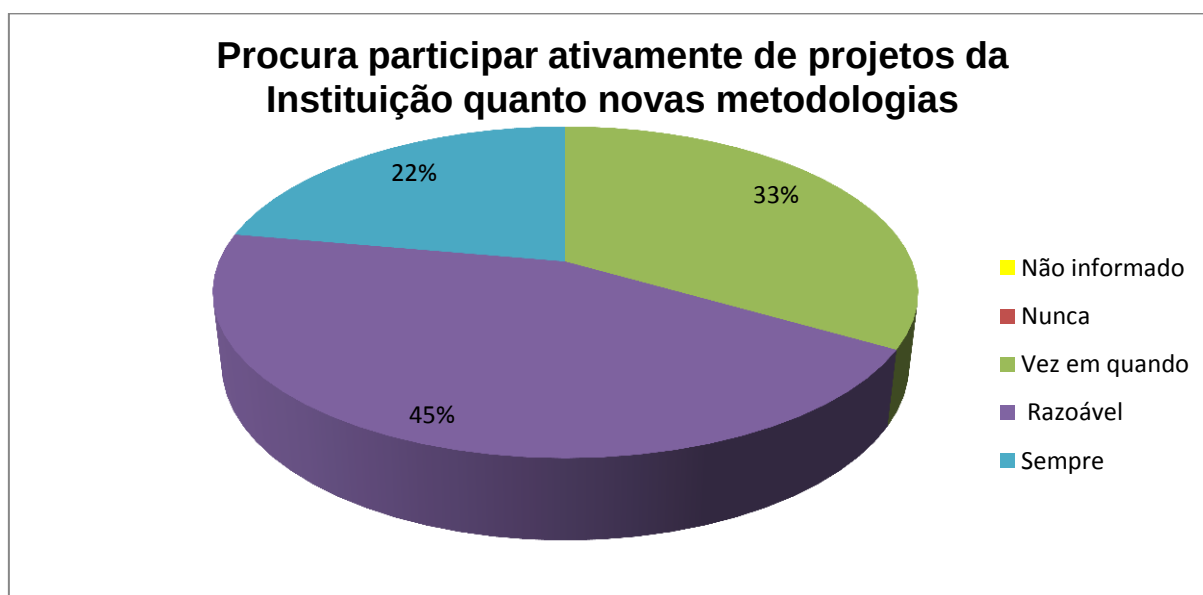
Podemos observar que os professores pesquisados são assíduos e comprometidos com sua função. Isso nos remete às competências técnicas e gerenciais esplanadas no referencial teórico desta pesquisa que, agregadas às estratégias organizacionais, permitem, a concretização da estratégia organizacional.

7.1.7 Aprendendo para Mudança

Para este indicador, foram levantados aspectos considerados relevantes para identificar a disposição dos professores para mudanças na sua prática docente. Assim, buscou-se questões que abordassem desde a visão do docente frente à mudança até a revisão dos seus planos de ensino como oportunidade de aperfeiçoamento da disciplina.

O gráfico 17 mostra que 45% dos professores estão estimulados a buscar novas metodologias e estratégias com razoável frequência, 33% vez em quando e apenas 22% sempre.

Gráfico 17: Procura participar ativamente de projetos da instituição quanto a novas metodologias



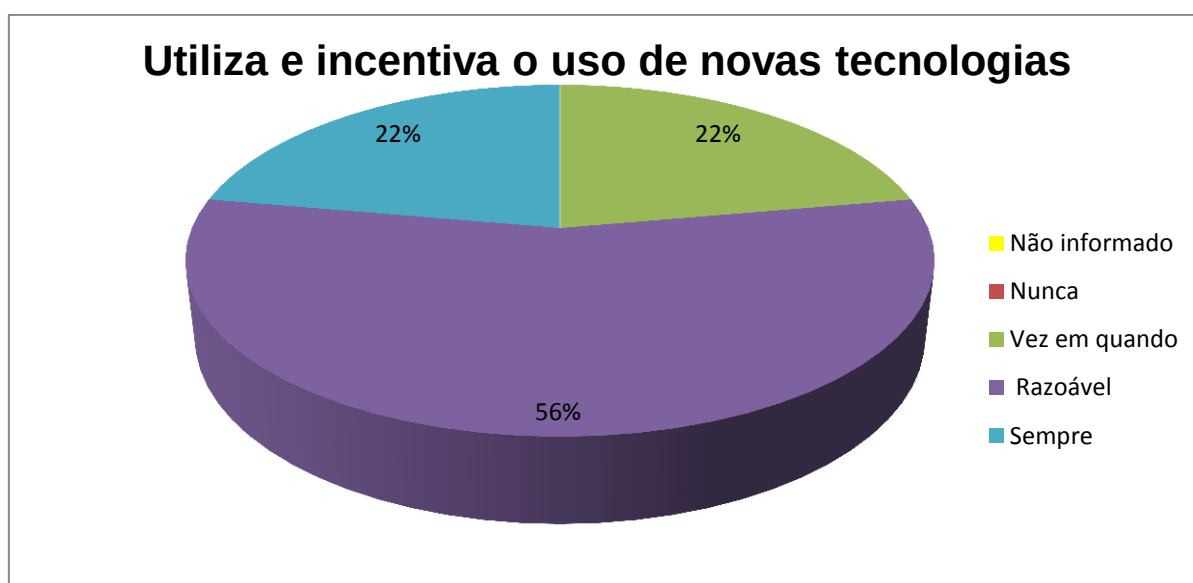
Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com as respostas, é evidente que grande parte dos docentes busca novas metodologias de trabalho. Como citado na revisão bibliográfica, quando as metodologias utilizadas pelos professores estão relacionadas com a visão de educação para o futuro, de ser humano e da sociedade em que ela está inserida,

ela é construída criticamente a partir da reflexão e é uma prática educacional com eficácia nos resultados causando impactos positivos também nos objetivos organizacionais

No gráfico 18, com relação ao uso das novas tecnologias disponíveis para o melhor resultado da aprendizagem, 56% relataram que usam com razoável frequência, 22% vez em quando e 22% sempre.

Gráfico 18: Utiliza e incentiva o uso de novas tecnologias



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com as respostas, há um bom indicador no que diz respeito ao uso de novas tecnologias para fins de produção colaborativa de conhecimento, em que alunos e professores juntos também são coautores do conhecimento, conforme já abordado no capítulo 4.

Esse tipo de gestão do aprendizado com tecnologia considera o conhecimento como prática que agrega valor e informação. Integrar tecnologias à educação, principalmente unindo os conhecimentos técnico-pedagógicos de forma interdisciplinar é sempre um desafio.

Com relação à audácia dos docentes em assumir riscos no cenário de transformação, 56% responderam com razoável frequência, 33% vez em quando e 11% sempre, conforme o gráfico 19.

Gráfico 19: Assume riscos visando alcançar sucesso em um ambiente em transformação



Fonte: Elaborado pela autora.

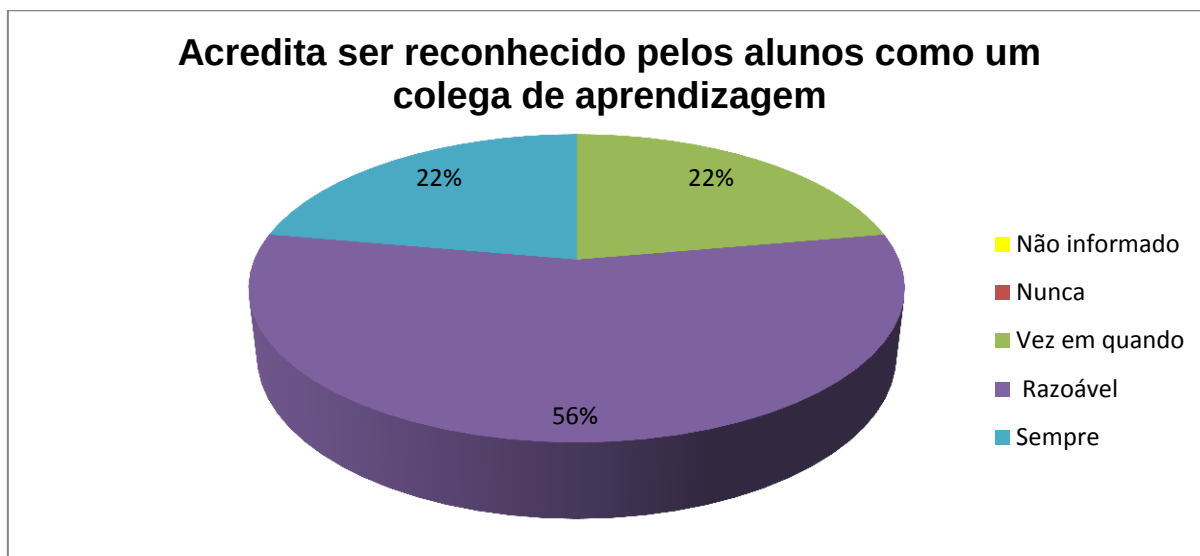
Diante das respostas dos docentes, é evidente que este é um bom indicador. Baseado nos conhecimentos explorados no capítulo 4, as atitudes de assumir riscos e transformar nas instituições de ensino é fundamental e auxilia os docentes, que são figuras relevantes no processo de remodelagem da sociedade. Os professores precisam desenvolver habilidades e competências que vão além do conhecimento adquirido durante o ensino acadêmico.

7.1.8 Competência Profissional

Para avaliar esse indicador foram levantadas questões voltadas para a ação profissional do docente e alguns aspectos comportamentais. Ressaltando que a competência profissional não é somente o conhecimento adquirido na vida acadêmica. A aquisição de habilidades também é importante e ocorre em situações informais ao longo da convivência professor-aluno.

O gráfico 20 traz um aspecto relevante da competência profissional: se o docente é reconhecido como parceiro, se ele desempenha o papel mediador no processo de ensino-aprendizagem. Observamos que 56% responderam que com razoável frequência fazem essa função, 22% sempre e 22% vez em quando.

Gráfico 20: Acredita ser reconhecido pelos alunos como um colega de aprendizagem

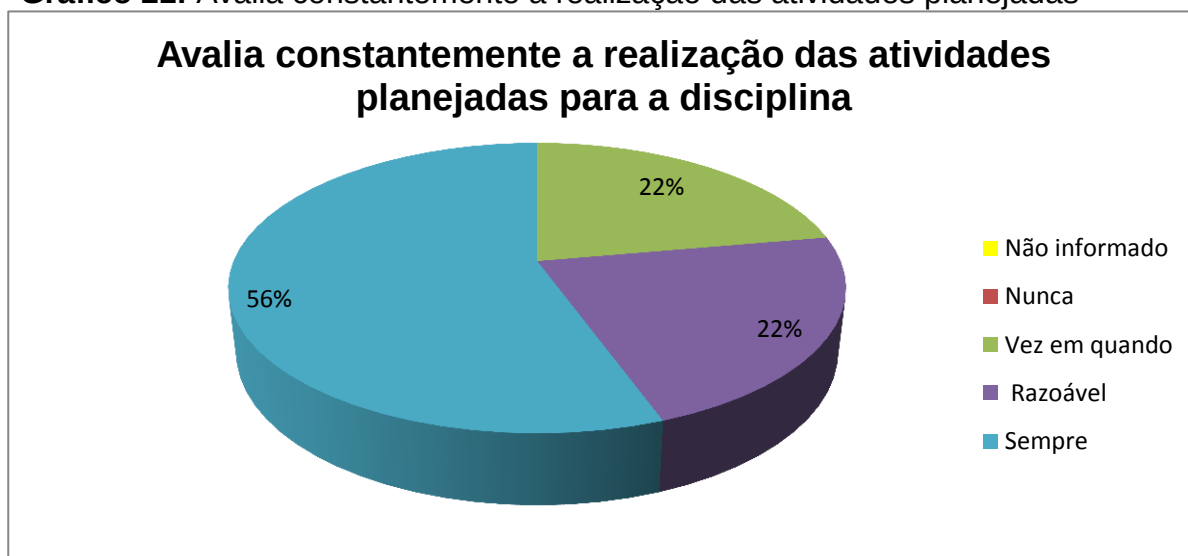


Fonte: Elaborado pela autora.

Esse parâmetro avaliativo trata da segurança do professor ao passar o conhecimento e de reconhecer que o aluno é dotado de conhecimento, podendo haver troca de conhecimento nas relações de ambos.

O gráfico 21 é voltado para a questão da avaliação constante das atividades planejadas para a disciplina, assegurando o atendimento dos objetivos estabelecidos. Nesse parâmetro, 56% responderam que sempre, 22% com razoável frequência e 22% vez em quando.

Gráfico 21: Avalia constantemente a realização das atividades planejadas

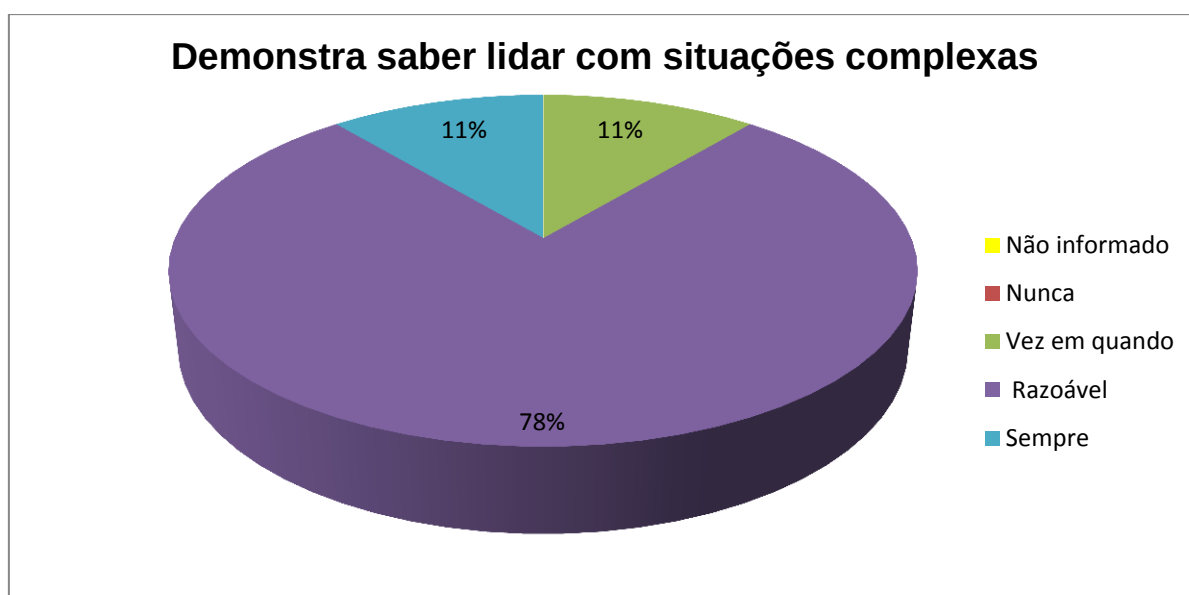


Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com as respostas, observamos uma dedicação por parte dos professores, pois estão comprometidos com a avaliação constante das ações realizadas para o desenvolvimento das disciplinas e das estratégias organizacionais.

No gráfico 22, no quesito de saber lidar com situações complexas ou que exigem a manipulação e análise de um grande volume de informações, podemos observar que 78% dos professores responderam com razoável frequência, 11% responderam sempre e 11% vez em quando.

Gráfico 22 - Demonstra saber lidar com situações complexas



Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando as respostas, é possível perceber que este é um forte indicador relacionado aos aspectos levantados sobre as práticas educativas no referencial teórico, especificamente quando trata da educação profissional, da reflexão sobre a ação pedagógica e a prática docente e do fortalecimento do elo entre ensino e aprendizagem. E também quando aborda os aspectos da competência profissional como um meio de referência de desempenho e comportamento passíveis de observação no ambiente de trabalho.

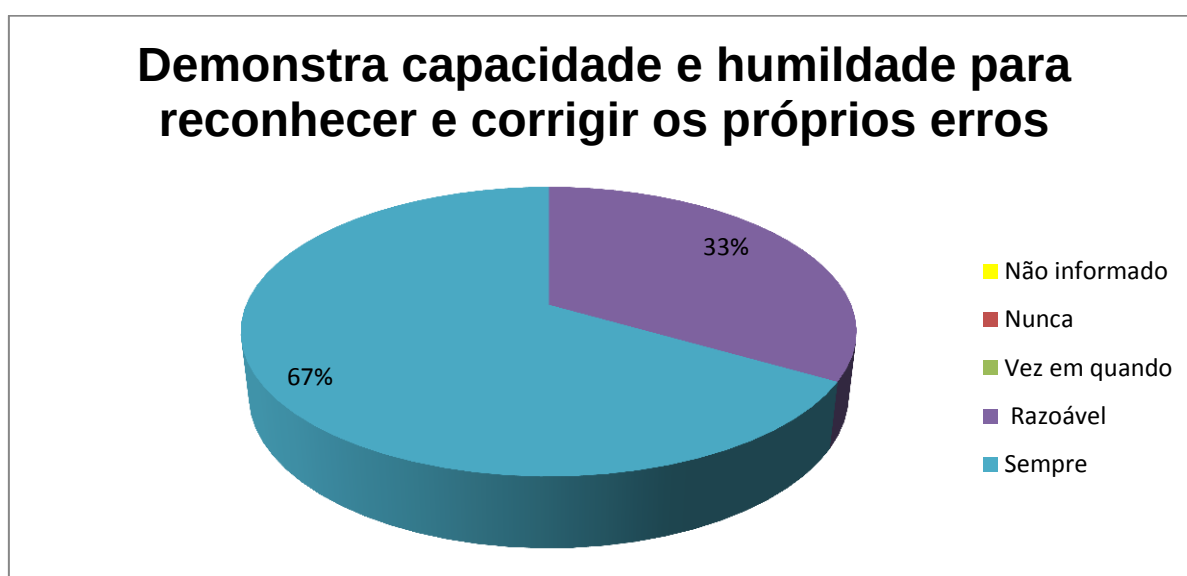
7.1.9 Competência Pessoal

A competência pessoal é considerada um dos elementos mais importantes para os docentes, visto que neste indicador está grande parte das aptidões

necessárias para o exercício dessa profissão. Serão apresentados os resultados das questões que abordaram a capacidade de o professor tomar decisões, saber trabalhar em equipe e sob pressão, saber escutar e ser ético no seu relacionamento interpessoal.

O gráfico 23 apresenta aspectos primordiais para analisar competências pessoais com o questionamento: procura demonstrar capacidade e humildade para reconhecer e corrigir os próprios erros? 67% dos professores responderam sempre e 33% com razoável frequência.

Gráfico 23 - Procura demonstrar capacidade e humildade para reconhecer e corrigir os próprios erros

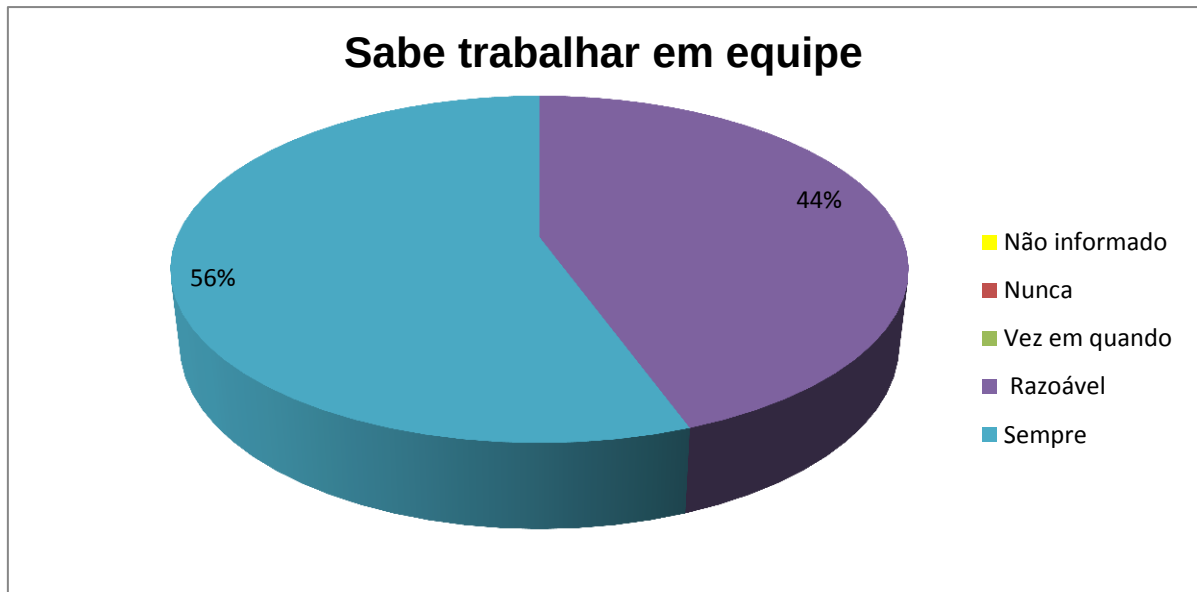


Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com as respostas, grande parte dos docentes demonstra capacidade e humildade para reconhecer e corrigir as falhas cometidas, o que é um forte indicador da competência individual já discorrida no capítulo 4 desta pesquisa.

Esse compromisso ético com as próprias ações somado às capacidades técnicas são ferramentas indispensáveis para a eficácia dos serviços prestados.

No gráfico 24, no quesito sabe trabalhar em equipe, 56% dos docentes responderam que sempre e 44% responderam com razoável frequência.

Gráfico 24 - Sabe trabalhar em equipe

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante das respostas observamos que este percentual é satisfatório, pois as respostas são todas positivas, ressaltando que o trabalho em equipe é fundamental para qualquer profissional no desempenho de qualquer função, pois cada um é dotado de saberes particulares que, compartilhados, formam grandes teias de conhecimentos de alto valor agregado.

O gráfico 25 levanta o quesito da ética profissional nos relacionamentos pessoais. 100% responderam que são éticos nas suas relações.

Gráfico 25 - Procura ser ético nos seus relacionamentos pessoais e profissionais

Fonte: Elaborado pela autora.

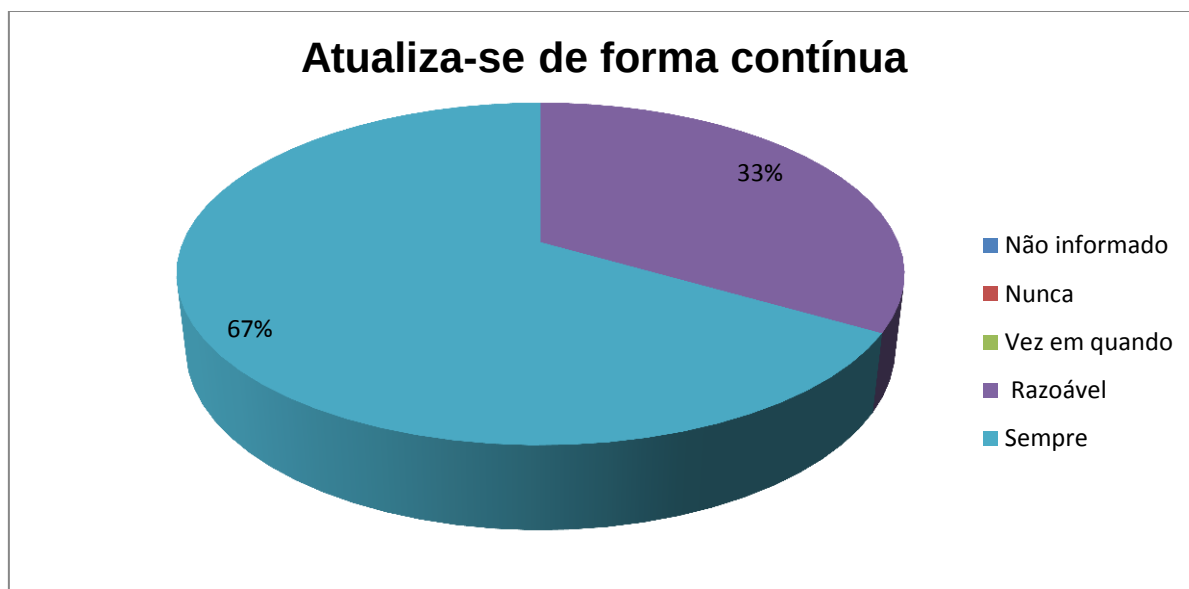
Ser ético está dentro das competências comportamentais e individuais apresentadas na revisão de literatura sobre o tema. Ela faz parte de um conjunto de habilidades do docente que permite que a instituição consiga efetivar sua missão e sua visão de acordo e os objetivos estabelecidos.

7.1.10 Autodesenvolvimento

Este item está relacionado com a preocupação do professor em buscar a formação contínua e com a sua postura quanto ao recebimento de *feedback*, lembrando que a docência é uma ação educativa que é constituída de um processo de ensino e aprendizagem.

O gráfico 26 traz o aspecto da atualização contínua participando de cursos de capacitação, seminários, congressos dentre outros. Observamos que as respostas de maioria dos docentes foram positivas: 67% sempre, 33% com razoável frequência.

Gráfico 26: Atualiza-se de forma contínua



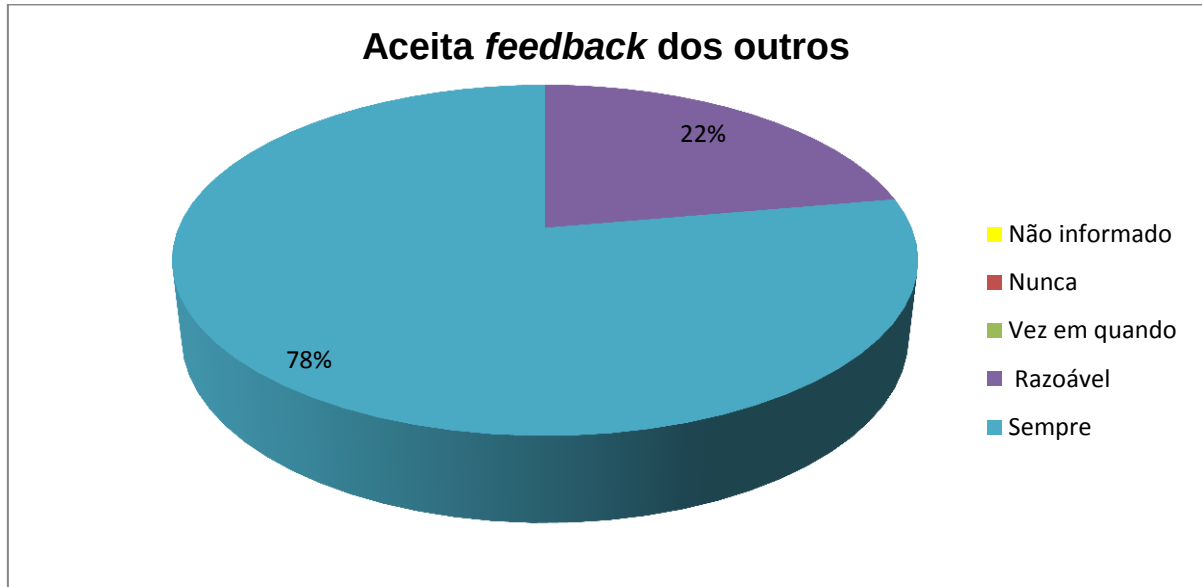
Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com as respostas, este é um excelente indicador, pois o novo cenário requer profissionais capacitados e com diferencial competitivo para atender as demandas que emergem nas instituições de ensino principalmente.

O gráfico 27 levanta o questionamento do *feedback*. 78% dos professores

responderam que sempre aceitam e 22% com razoável frequência.

Gráfico 27 - Aceita *feedback* dos outros



Fonte: Elaborado pela autora.

As respostas demonstram que os docentes são abertos e receptivos a observações ou críticas que favoreçam a melhoria do seu trabalho. Não se colocar em posição defensiva e utilizar positivamente as críticas tanto positivas quanto negativas faz parte do rol de aptidões necessárias para um docente de qualidade, conforme citado no item Competências do capítulo 4 onde se explora as teorias de diversos autores sobre o tema.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou identificar as competências necessárias para os docentes do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do IFTO Campus Palmas. Levou em consideração para a análise o contexto atual de exigências do novo cenário pautado na gestão do conhecimento.

O mapeamento das competências dos docentes foi feito por meio de um inventário de práticas educativas que demonstra os diversos indicadores de competência.

Para alcançar os resultados, inicialmente buscou-se compreender aspectos da gestão de pessoas por competências, gestão universitária, gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e as práticas educativas que fortalecem a necessidade de conhecer as competências e habilidades dos docentes por meio dos fundamentos teóricos de diferentes pensadores sobre esses temas.

A partir do referencial teórico, foi adotado um inventário de práticas educativas que demonstrasse se as ações e comportamentos dos professores do IFTO estavam de acordo com o novo perfil de docente identificado na pesquisa bibliográfica. Posteriormente foi utilizada uma metodologia simplificada para auxiliar na aplicação dos questionários. Foi adotada a ferramenta *Survey*, por meio do Google Docs, para identificar as competências e habilidades dos docentes do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do IFTO Campus Palmas.

O estudo foi realizado de março de 2016 a agosto de 2016, e a coleta de dados compreendeu duas fases: a de sensibilização e a de aplicação dos questionários, que ocorreu em aproximadamente trinta dias. Após a aplicação da pesquisa para uma amostra de 12 docentes do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do IFTO Campus Palmas, algumas constatações foram verificadas e serão tratadas nos parágrafos seguintes.

Com o objetivo de aprofundar o entendimento sobre as práticas docentes, a pesquisa revelou que o indicador orientação para resultados obteve uma pontuação expressiva, mas mesmo os professores sendo profissionais capacitados e em sala de aula interativos e dinâmicos, no quesito aprendizagem para mudança, grande parte vê a necessidade de estar mais aberto a mudar, o que é um aspecto primordial diante do crescente cenário que requer inovação para a prática e aprendizagem nas instituições de ensino.

Na avaliação das competências e habilidades, o resultado não difere do mencionado no parágrafo anterior já que os mesmos foram praticamente unânimes. A maioria obteve respostas relevantes no que se refere às competências e habilidades para o exercício da docência, pois 100% se consideram éticos e competentes nas suas relações.

Há um possível *gap* quando o assunto é rede de trabalho. A participação junto aos pares, a publicação de artigos, a interação com a comunidade e os ganhos recíprocos obtiveram uma pontuação mínima comparando-a com as dos demais itens pesquisados. Isso requer ações que podem elevar o potencial dos docentes e automaticamente da instituição, visto que especialmente o aperfeiçoamento e as inovações através de participação em cursos de capacitação e congressos, além dos demais fatores que constroem uma rede educativa, melhoram a prestação de serviços e oferecem qualidade. Isso também inclui adotar uma postura aberta a sugestões e críticas, valorizando o ponto de vista sem abrir mão do *feedback* por considerá-lo primordial na relação entre docente e discente.

Diante de tal constatação, relata-se que a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional contribuem para melhoria das práticas educativas e do processo ensinar/aprender, uma vez que valorizam o capital intelectual que ultrapassa o esforço dos docentes. A questão-problema foi respondida positivamente, pois os docentes analisados demonstram desempenho de qualidade em todas instâncias educativas. Partindo deste princípio, observa-se que para o alcance de bons resultados no processo de ensino-aprendizagem, as novas práticas que fortaleçam o elo entre conhecimento e aprendizagem coletiva são a alternativa mais viável e eficaz.

Conclui-se que, diante dos resultados obtidos, é importante para a instituição que esta pesquisa tenha continuidade com um estudo mais aprofundado sobre as competências necessárias e sobre as influências a que as práticas docentes de ensino-aprendizagem estão sujeitas no do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública Campus Palmas e, ainda, dos demais campus.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Paula Karini Dias Ferreira. **Aprendizagem para a mudança: competências necessárias para docentes da área da Tecnologia da Informação para uma nova prática educativa**. 2005. 208 p. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília, Brasília.

BERNARDONI, Doralice Lopes, **Mapeamento de Competências**: um estudo de caso na Pró-Reitoria de pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná/Doralice Lopes Bernardoni. 2010.

BORBA, J.V.S. **Administração e Gestão Pública: Reflexões e Discussões**. In: MELLO, S.P.T. (Org.) Administração pública contemporânea: temas para o debate. Pelotas: Editora UFPel, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 13 mai. 2016.

BRASIL. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia 2010 2014.

CANDAU, Vera Maria. **A didática em questão**. Editora Vozes Limitada, 2011.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**/ Pedro Paulo Carbone, Hugo Pena Brandão, João Batista Diniz Leite, Rosa Maria de Paula Vilhena. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CAPANO, Geraldo; STEFFEN, Ivo. **A Evolução dos Modelos de Gestão por Competências nas Empresas**. In: Boletim Técnico do Senac: a revista da educação profissional. Vol. 38, nº2, maio/agosto 2012.

COSTA, J. S. **Docência no Ensino Superior: Professor Aulista ou Professor Pesquisador?*** Caderno Discente do Instituto Superior de Educação. Aparecida de Goiânia, Ano 2, n. 2, p. 2, 2008

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1985.

DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (org.). **Recursos Humanos e subjetividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

DA CUNHA, Maria Isabel. **O lugar da formação do professor universitário**: o espaço da pós-graduação em educação em questão. Revista Diálogo Educacional, v. 9, n. 26, p. 81-90, 2009.

DUTRA, J.S. **Competências: Conceitos e instrumentos para Gestão de Pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004, 2014 (Reimp).

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência**. Revista de Administração Contemporânea - RAC. Rio de Janeiro, v. 2, n. especial, p. 183 – 196: 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**/ Antônio Carlos Gil. 1.ed.-14 REIMPER.- São Paulo: atlas, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. 2.Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de Gestão de Pessoas por Competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: 2.ed. Qualitymark, 2008.

_____. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Dispõe sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 05 abr. 2016.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA CAMPUS PALMAS. Resolução nº 17/2006 alterado pela Resolução nº 17/2016/CONSUP/IFTO, de 29 de março de 2016. CONSELHO DIRETOR/ETF-PALMAS– **PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**. 2006. Disponível em <[http://palmas.ifto.edu.br/cursos/Regulamento ETF Palmas.pdf](http://palmas.ifto.edu.br/cursos/Regulamento%20ETF%20Palmas.pdf)> Acesso em: 20/13/2016.

LIBÂNEO, José Carlos. Pedagogia e pedagogos, para quê. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 131, 2007.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THÉOPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MICHELS, M. H. **Gestão, formação docente e inclusão**: eixos da reforma educacional brasileira que atribuem contornos à organização escolar. **Revista Brasileira de Educação**, v. 11 n. 33 set/dez 2006. p. 414.

MPOG/SEGEPE **Guia da Gestão da Capacitação por Competências, Brasília**: 2012 Disponível em: < www.portalsipep.planejamento.gov.br> Acesso em: 18 abril 2015.

NONAKA, Henry Tetsuji, **Gestão do conhecimento e educação corporativa**: Recursos Humanos IV/ Henry Tetsuji Nonaka, Monica Maria Silva, Adriana Vinholi Rampazzo. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2008.

OLIVEIRA, Elisete Alice Zanpronio **Gestão do capital intelectual**: recursos Humanos/Elisete Alice Zanpronio de Oliveira. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PACHECO, Eliezer. Os Institutos Federais: **Uma Revolução na educação Profissional e Tecnológica**. Brasília: MEC/SETEC, 2010.

PANTOJA, Maria Júlia et al. **Gestão de Pessoas: Bases teóricas e experiências no setor público**/ BERGUE. Brasília: ENAP, 2010.

PERETTI, André Prado **Tecnologia e desenvolvimento humano**:/ recursos humanos/ André Prado Peretti, Nadia Brunetta, Ilvil Andrén Werner. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PEREIRA, Maria Luceny Leite. **Cotidiano escolar, práticas docentes e relação professor/aluno: a inter-relação significativa**. 2014.

PIRES, Alexandre Kalil; et al. **Gestão por Competências em Organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2009.

Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica/ Ministério da Educação, Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. v. 1, n. 1, (jun. 2008). Brasília: MEC, SETEC, 2008.

SANTOS, Luciana Gomes Rodrigues Barbosa dos. **Condicionantes da Implantação da Gestão por Competências em Organizações Públicas**. 2014.

SANCHES, C; MEIRELES, M; SORDI, J. O. Análise Qualitativa Por Meio da Lógica Paraconsistente: **Método de Interpretação e Síntese de Informação obtida Por Escalas Likert**. 2011. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2011/ENEPQ221.pdf. Acesso em: 15.jun. 2016.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

SCHIKMANN, Rosane. Módulo 2: **competências organizacionais e individuais**. 2015.

SCHNEIDER, Dayse. **Modelo Pedagógico baseado em Competências para professores e para tutores em educação a Distância**. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre/Dayse Schneider 2014.

APÊNDICE A - CONVITE AOS PROFESSORES

Prezado (a) Professor (a),

O objetivo desta mensagem é fazer-lhe um pedido. Antes, porém, permitam-nos contextualizá-lo.

O curso de Gestão Pública do IFTO campus Palmas passa por um momento de revisão do seu Projeto Pedagógico. Criado em 2006 com um olhar e uma concepção voltados para as demandas da época, hoje se mostra desafiado a renovar-se. Uma das funções do processo de reformulação do projeto de curso é reduzir os contrastes e contradições que emergem à medida da sua implementação e mesmo aqueles que decorrem das mudanças ambientais.

O modelo de educação ainda hoje predominante na maioria das instituições ensino, privilegia uma prática excessivamente centrada na transmissão de conteúdo que, na maioria das vezes, não se preocupa com a aprendizagem sem que se considere correspondentemente outros pilares reconhecidamente importante para o processo de ensino-aprendizagem.

Esses pilares além de privilegiar a APRENDIZAGEM como principal preocupação do educador no processo de ensino-aprendizagem, almeja buscar não só o usual APRENDER A CONHECER, mas também e principalmente o PRENDER A FAZER, o APRENDER A SER e o APRENDER A SER e o APRENDER A CONVIVER (ou aprender a viver juntos, aprender a viver com os outros).

Baseado na importância destes pilares, o estudo propõe identificar o perfil dos docentes da área de Gestão Pública do IFTO - Campus Palmas. Para execução deste, será construído um inventário que auxiliará no diagnóstico das competências necessárias para os educadores.

Nosso Pedido:

A referida pesquisa, como mencionado anteriormente, pretende identificar as competências dos docentes. Nosso pedido é de contar com sua colaboração para responder o instrumento de pesquisa que será disponibilizado através de um link via e-mail, ressaltando que não é necessária a identificação, e as informações repassadas serão utilizadas apenas para o fim desta pesquisa.

A pesquisa é construída em três blocos: o primeiro tem a função de construir o perfil dos docentes envolvidos na pesquisa; o segundo propõe levantar comportamento

observáveis que revelam o estágio atual do modelo educativo vigente; o terceiro visa identificar como se estabelece a relação do docente com a Instituição.

Caro Professor (a), mesmo achando desnecessário lembrar a importância de sua participação e resposta sincera à nossa pesquisa, ressaltamos que contamos de fato com sua valiosa colaboração, pois ela poderá contribuir com o tão sonhado nível de excelência em ensino-aprendizagem.

Portanto pedimos encarecidamente que colabore conosco e ajude-nos participando da nossa pesquisa. Esta vai lhe tomar alguns minutos, mas valerá a pena. Os dividendos serão de todos nós, já os benefícios mediatos serão de nossos futuros aprendizes, suas famílias e sociedade em geral.

Contamos com sua prestimosa atenção e colaboração e agradecemos.

Respeitosamente,

Paula Karini D. Amorim (Orientadora)
IFTO

Rosa Maria G. Rodrigues (Discente)
IFTO

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PRÁTICAS EDUCATIVAS

Questionário

Comunicação

1. Explica detalhadamente como os objetivos da disciplina poderão ser alcançados?

Não informado ()

Nunca ()

Vez em quando ()

Razoável ()

Sempre ()

2. Procura estimular os alunos a se comprometerem com os objetivos da disciplina?

Não informado ()

Nunca ()

Vez em quando ()

Razoável ()

Sempre ()

Desenvolvendo as disciplinas do curso

3. Transmite segurança de conhecer o curso: conhece sua concepção, seus objetivos, perfil do egresso e a função da disciplina que leciona em relação ao todo do curso?

Não informado ()

Nunca ()

Vez em quando ()

Razoável ()

Sempre ()

4. Visa oportunidades de melhoria da disciplina, sabendo avaliar benefícios e riscos?

Não informado ()

Nunca ()

Vez em quando ()

Razoável ()

Sempre ()

Proatividade

5. Tem consciência, pensa e age como membro do todo, procurando não se isolar do trabalho da (s) disciplina (s) que leciona?

Não informado ()

Nunca ()

Vez em quando ()

Razoável ()

Sempre ()

6. Procura orientar didaticamente os alunos que apresentam dificuldades para aprender conteúdos e desenvolver habilidades, e também aqueles com saberes e habilidades acima dos padrões previstos no processo de aprendizagem?

Não informado ()
Nunca ()
Vez em quando ()
Razoável ()
Sempre ()

7. Busca estimular seus pares e alunos a refletir sobre sua ação na busca de oportunidades de aprendizagem, transcendendo os objetivos atuais do curso?

Não informado ()
Nunca ()
Vez em quando ()
Razoável ()
Sempre ()

Desenvolvimento dos alunos

8. Sabe induzir (e quando necessário conduzir), estimulando os alunos para que assumam a responsabilidade sobre aprendizagem?

Não informado ()
Nunca ()
Vez em quando ()
Razoável ()
Sempre ()

9. Respeita a liberdade de ação dos alunos, exercendo seu papel de facilitador da aprendizagem, controlando apenas o essencial?

Não informado ()
Nunca ()
Vez em quando ()
Razoável ()
Sempre ()

10. Apoia o desenvolvimento dos alunos atuando como alguém que é fonte de saber acumulado, aconselhando e facilitando a compreensão do momento e das atitudes desfavoráveis, promovendo *feedback* sistemático e constante?

Não informado ()
Nunca ()
Vez em quando ()
Razoável ()
Sempre ()

11. Identifica, utiliza e valoriza as diferentes competências dos alunos (trabalho em equipe, liderança, autoaprendizagem, responsabilidade social, comunicação, etc. na(s) disciplina(s) que ministra?

Não informado ()
Nunca ()
Vez em quando ()
Razoável ()
Sempre ()

12. Usa diversas formas de avaliação (autoavaliação, avaliação pelos pares, testes ou provas orais e escritas, em grupo ou individual, seminários, etc.?)

Não informado ()

Nunca ()

Vez em quando ()

Razoável ()

Sempre ()

Rede de Trabalho

13. Desenvolve relacionamentos com a comunidade, participando de associações e conselhos, realizando palestras e publicando artigos?

Não informado ()

Nunca ()

Vez em quando ()

Razoável ()

Sempre ()

14. Empenha-se em desenvolver relações de ganhos recíprocos com alunos, pares e comunidade?

Não informado ()

Nunca ()

Vez em quando ()

Razoável ()

Sempre ()

Orientação para Resultados

15. Sua atuação como profissional e ser humano contribui para o desempenho do aluno a longo prazo?

Não informado ()

Nunca ()

Vez em quando ()

Razoável ()

Sempre ()

16. Procura gerenciar as horas-atividade do programa e projetos da disciplina?

Não informado ()

Nunca ()

Vez em quando ()

Razoável ()

Sempre ()

Aprendendo para Mudança

17. Procura participar ativamente de projetos da Instituição quanto a novas metodologias, capacitação e estratégias operacionais?

Não informado ()

Nunca ()
 Vez em quando ()
 Razoável ()
 Sempre ()

18. Utiliza e incentiva o uso de novas tecnologias para enriquecer e tornar mais eficaz o processo de aprendizagem?

Não informado ()
 Nunca ()
 Vez em quando ()
 Razoável ()
 Sempre ()

19. Assume riscos visando alcançar sucesso em um ambiente em transformação?

Não informado ()
 Nunca ()
 Vez em quando ()
 Razoável ()
 Sempre ()

Competência profissional

20. Acredita ser reconhecido pelos alunos como um “colega de aprendizagem” ?

Não informado ()
 Nunca ()
 Vez em quando ()
 Razoável ()
 Sempre ()

21. Avalia constantemente a realização das atividades planejadas para a disciplina, assegurando o atendimento dos objetivos estabelecidos?

Não informado ()
 Nunca ()
 Vez em quando ()
 Razoável ()
 Sempre ()

22. Demonstra saber lidar com situações complexas ou que exigem a manipulação e análise de um grande volume de informações?

Não informado ()
 Nunca ()
 Vez em quando ()
 Razoável ()
 Sempre ()

Competência Pessoal

23. Procura demonstrar capacidade e humildade para reconhecer e corrigir os próprios erros?

Não informado ()
Nunca ()
Vez em quando ()
Razoável ()
Sempre ()

24. Sabe trabalhar em equipe?

Não informado ()
Nunca ()
Vez em quando ()
Razoável ()
Sempre ()

25. Procura ser ético nos seus relacionamentos pessoais e profissionais

Não informado ()
Nunca ()
Vez em quando ()
Razoável ()
Sempre ()

Autodesenvolvimento

26. Atualiza-se de forma contínua participando de cursos (capacitação e qualificação), seminários, congressos e através de autoinstrução ministrados dentro ou fora da Instituição?

Não informado ()
Nunca ()
Vez em quando ()
Razoável ()
Sempre ()

27. Aceita feedback dos outros, não assumindo postura defensiva?

Não informado ()
Nunca ()
Vez em quando ()
Razoável ()
Sempre ()