



GESTORES
POR
COMPETÊNCIAS
PROGRAMA DE FORMAÇÃO
IFPB - JOÃO PESSOA

Guia do Cursista

SUMÁRIO

JUSTIFICATIVA	04
PREMISSAS DO PROGRAMA	06
DEFINIÇÃO DOS CONCEITOS	06
OBJETIVOS DO PROGRAMA	07
RESULTADOS ESPERADOS	08
DESIGN DO PROGRAMA	08
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	09
COMPETÊNCIAS ACADÊMICAS	12
TRILHAS DE APRENDIZAGEM	13
ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO	14

Caro cursista,

Chegou a hora de conhecer alguns detalhes do Programa de Formação de Gestores por Competência!

O Programa de Formação de Gestores Acadêmicos e Administrativos do IFPB foi concebido para viabilizar o desenvolvimento de competências para o exercício de cargos de gestão, tanto para os servidores docentes quanto os técnicos-administrativos.

Nesse sentido, o PFGC segue uma metodologia que prioriza o desenvolvimento de competências estratégicas, comportamentais, políticas, técnico-profissionais e acadêmicas a partir de um processo de aprendizagem em ação, cujo processo de formação não está centrado em ensinar um servidor como é um gestor, mas levá-lo a aprender a ser gestor, o que será possível por meio da reflexão e da experiência prática no próprio local de trabalho.

Todos os detalhes apresentados a seguir foram pensados com o objetivo de desenvolver competências que habilitem os servidores do IFPB a exercerem funções em nível gerencial. Sendo assim, o Programa visa, também, oferecer ao cursista um espaço para trocar conhecimentos e nortear a caminhada na sua formação como gestor.

Vamos lá?

JUSTIFICATIVA

A política de desenvolvimento de pessoal implantada pelo governo federal demandou a necessidade de capacitação de gestores, definida pelo Decreto 5707/2006, que institucionalizou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) como *“um processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”*. O objetivo das ações voltadas ao desenvolvimento gerencial do IFPB potencializará o desenvolvimento das competências institucionais, uma vez que os gestores atuam como agentes de mudança e de transformação.

Apesar de exercerem esse papel, muitos servidores, incluindo os que exercem cargos gerenciais, possuem padrões de comportamentos que não os tornam agentes de mudanças, mas mantenedores das práticas vigentes. Assim, todo o processo de mudança deve iniciar pela formação de gestores acadêmicos e administrativos, por meio do desenvolvimento de competências gerenciais que os auxiliem no processo de revitalização da cultura institucional, na internalização de novos valores nos servidores, centrados na profissionalização de sua função pública, no comprometimento dos servidores na implantação do processo de crescimento e expansão e na introdução de sistemas integrados de gestão acadêmica e administrativa.

O contexto da ação dos gestores das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES em geral, e dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia em particular, demanda uma maior eficiência e eficácia nos processos de gestão; a ampliação e a melhoria na prestação de serviços relacionados ao ensino, à pesquisa aplicada e à extensão, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social de sua área de atuação.

No caso da PNDP, três de suas diretrizes ratificam a necessidade de implantação de um programa de formação de gestores, pois orientam as instituições a *“incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais (...) promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento (...) considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si”*.

De um lado, as diretrizes indicam que as ações de capacitação devem ser voltadas ao desenvolvimento de competências, além de articular as ações de capacitação e de avaliação dos servidores. Quanto ao desenvolvimento gerencial, seu objetivo é viabilizar a atuação do servidor em atividades de gestão institucional. Uma diretriz legal específica para os servidores técnico-administrativos em educação, o decreto 5825/2006, também institucionaliza uma linha de desenvolvimento vinculada à gestão, que tem como objetivo preparar o “servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção”.

A Lei 11.892/08, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia estabelece, em seu artigo 13, § 1º, que uma das situações que habilita o servidor a se candidatar ao cargo de Diretor-geral de um Campus, a conclusão, “com aproveitamento, de um curso de formação para o exercício de cargo ou função de gestão em instituições da administração pública”.

A preocupação do Estado com a implantação de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento gerencial das IFES objetiva preparar os gestores para assegurar a efetividade no gerenciamento de recursos, por meio da implantação de diretrizes estratégicas, balizadas pelo planejamento das ações, a celeridade no gerenciamento dos processos, a utilização de mecanismos de controle de gestão e o atendimento das demandas da sociedade por meio da prestação de serviços de qualidade.

O desenvolvimento de competências gerenciais nos servidores do IFPB contribuirá para a institucionalização de uma visão integradora e orientada para os resultados. As ações das unidades administrativas e acadêmicas devem ser concebidas a partir de uma visão sistêmica, em que determinada ação em uma unidade exerce influência sobre as demais, além da necessidade de fomentar a troca de experiências, a criação de objetivos compartilhados, a promoção de um aprendizado coletivo e o incentivo a geração de conhecimento sobre a gestão pública.

O programa prevê que os participantes do programa elaborem e implantem um projeto de intervenção em sua área de atuação, que balizará a aprendizagem e o desenvolvimento de competências

em ação. Pretende-se que cada gestor desenvolva a capacidade de refletir sobre a sua atuação na instituição, com destaque para a busca na melhoria dos processos, a introdução de uma orientação estratégica, o foco nos resultados, o relacionamento com seus pares, subordinados e os principais agentes institucionais.

PREMISSAS DO PROGRAMA

O Programa de Formação de Gestores Acadêmicos e Administrativos tem como pressuposto que o desenvolvimento de competências deve ocorrer no contexto da ação profissional, a partir da disseminação de um conjunto de premissas que balizam a implantação do Programa. São Elas:

- Aproximação do servidor do contexto da ação profissional;
- Utilização de Trilhas de Aprendizagem como balizadora do desenvolvimento das competências gerenciais;
- Estímulo à troca de experiências entre os participantes do programa;
- Institucionalização de ações de aprendizagem que estimulem o levantamento dos problemas institucionais, articulando a teoria e a prática profissional, por meio da introdução de um ciclo de “ação – reflexão – ação”;
- Utilização da educação a distância como mediadora dos processos de aprendizagem.

DEFINIÇÃO DOS CONCEITOS

Para viabilizar o entendimento de alguns termos utilizados, foram definidos os seguintes conceitos:

Unidade Acadêmica: responsável pelo planejamento e gestão das atividades de ensino, pesquisa e extensão no âmbito do Campus do IFPB;

Unidade Administrativa: responsável pelo planejamento, organização, controle e gestão dos recursos (tecnológicos, humanos, financeiros), processos e de suporte às atividades de ensino, pesquisa e extensão;

Prática Gerencial: Conjunto de atividades e papéis exercidos pelos gestores acadêmicos e administrativos, vivenciados no contexto das unidades acadêmicas e administrativas do IFPB;

Competência Gerencial: capacidade de mobilizar, integrar e transferir um conjunto de atributos técnicos, comportamentais, sociais e políticos, no gerenciamento de uma equipe de trabalho no contexto da prática gerencial, visando à qualificação do desempenho individual e coletivo das unidades acadêmicas e administrativas do IFPB.;

Trilha de Aprendizagem: Caminhos alternativos e flexíveis que orientam o desenvolvimento das competências gerenciais e utilizam os princípios da aprendizagem autodirecionada (autonomia, troca de experiências, motivação para aprendizagem, comprometimento) como mediadora das ações de desenvolvimento.

OBJETIVOS DO PROGRAMA

Para a consolidação do programa de formação de Gestores foram definidos os seguintes objetivos:

OBJETIVO GERAL

Desenvolver competências que habilitem os servidores do IFPB a exercerem funções em nível gerencial.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Qualificar servidores para o planejamento e a gestão de Unidades Acadêmicas e/ou administrativas do IFPB;
- Oportunizar o desenvolvimento dos servidores, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que possa vir a exercer;
- Melhorar o relacionamento entre as unidades administrativas e acadêmicas do IFPB;
- Subsidiar a implantação de melhorias nos procedimentos acadêmicos e administrativos;
- Contribuir para o desenvolvimento de um sistema de gestão institucional que articule o planejamento estratégico institucional e a ação gerencial (acadêmica e administrativa).

RESULTADOS ESPERADOS

A partir da implantação do Programa, pretende-se alcançar os seguintes resultados:

- Equipe qualificada e comprometida com a implantação de políticas de gestão pública do IFPB;
- Otimização dos processos gerenciais e operacionais do IFPB;
- Estabelecimento de um sistema estruturante para a elaboração e implantação de estratégias para o IFPB;
- Estabelecimento de um programa permanente de formação, qualificação e requalificação de Gestores Públicos do IFPB;
- Transformação do IFPB em referência na formação de Gestores na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

DESIGN DO PROGRAMA

O Programa de formação de gestores do IFPB foi estruturado em três linhas de desenvolvimento.

A primeira contempla uma formação de base, centrada no desenvolvimento de competências estratégicas, comportamentais e políticas. A segunda envolve o processo de desenvolvimento de competências técnico-profissionais orientadas para a área administrativa da instituição e a terceira abrange as competências acadêmicas orientadas para a área de desenvolvimento de ensino.

A figura ao lado ilustra as linhas de desenvolvimento que caracterizam os percursos formativos do programa.



COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Para a implantação do Programa de formação de Gestores do IFPB foram definidas as seguintes competências agrupadas por percurso formativo. São Elas:

COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS, COMPORTAMENTAIS E POLÍTICAS



VISÃO ESTRATÉGICA:

capacidade de estabelecer objetivos e estratégias alinhados ao Plano de Desenvolvimento Institucional e visualizar o IFPB como um sistema integrado. O desenvolvimento da competência leva o gestor a incorporar e disseminar a missão, as diretrizes e os objetivos institucionais, para orientar o desenvolvimento das atividades dos servidores, focando a ação profissional no estabelecimento e cumprimento de metas que orientam os esforços individuais e coletivos do IFPB.

COMPORTAMENTO ÉTICO:

capacidade do gestor em conduzir a sua ação gerencial pautada no compromisso ético com o usuário, os colegas de trabalho, a instituição e a sociedade. Envolve o senso de responsabilidade, comprometimento, dedicação e zelo no exercício do cargo público, respeitando os princípios da administração pública, as normas institucionais e o código de ética do servidor.



GESTÃO DE PROCESSOS:

capacidade de utilizar os processos de trabalho no gerenciamento das atividades realizadas pelos servidores, de forma integrada e sistêmica, por meio da análise, identificação, e reformulação dos fluxos de trabalho, utilizando sistemas de controle, tais como indicadores, planos de auditoria, manuais e normas em sintonia com os objetivos da área de atuação.

GESTÃO DA INFORMAÇÃO:

capacidade de coletar, recuperar, processar, armazenar e disseminar informações com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e a tomada de decisão no ambiente de atuação do servidor.

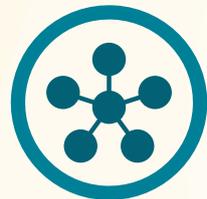


LEGALIDADE:

conhecer e utilizar diretrizes, princípios, políticas e normas federais e institucionais relacionadas à gestão acadêmica e administrativa que regulamentam a prática profissional dos servidores, para garantir celeridade, transparência e efetividade dos processos de gestão.

GESTÃO ADMINISTRATIVA:

capacidade de gerenciar, de forma integrada, as atividades inerentes aos processos de planejamento, organização, direção e controle dos procedimentos operacionais, referentes à emissão, ao encaminhamento, ao recebimento e à distribuição de documentos e atendimento ao público, necessários para o bom andamento das atividades da equipe.



GESTÃO DA COMUNICAÇÃO:

capacidade de gerenciar e disseminar informações no contexto da ação gerencial, além de saber ouvir, receber e fornecer feedback, contribuindo para o desenvolvimento e manutenção de um bom clima organizacional e a melhoria das relações interdepartamentais.

GESTÃO DOS RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS:

habilidade para estabelecer e manter um relacionamento pessoal e profissional harmônico e saudável, por meio da interação com as pessoas de forma receptiva e empática, para gerenciar os conflitos vivenciados no ambiente de trabalho, respeitando as diferenças e características individuais.



LIDERANÇA:

capacidade para gerenciar equipes e contribuir para o desenvolvimento de um clima harmonioso entre as pessoas, promovendo um espírito de participação, cooperação, reconhecimento, interesse e bem-estar da equipe para o alcance de objetivos compartilhados.

COMPETÊNCIAS TÉCNICO-ADMINISTRATIVAS



PLANEJAMENTO ADMINISTRATIVO:

Capacidade de planejar, organizar e coordenar as atividades desenvolvidas nas unidades administrativas, assumindo compromissos e cumprindo-os nos prazos determinados de forma eficiente e eficaz.

GESTÃO DE PESSOAS:

capacidade de gerenciar o potencial humano da instituição, por meio do conhecimento de rotinas de pessoal, do dimensionamento do quadro de pessoal e do estímulo aos servidores para participar de ações de desenvolvimento e avaliação, contribuindo para a qualidade de vida, a melhoria do desempenho do ambiente organizacional e a realização de ações que agreguem valor pessoal e institucional.



GESTÃO DE PROCESSOS DE COMPRAS E LICITAÇÃO:

conhecer as normas e os processos de compras e licitação para otimizar o gerenciamento de recursos e garantir a efetividade nos gastos do IFPB.

GESTÃO PATRIMONIAL:

capacidade de operacionalizar aspectos técnicos e práticos do gerenciamento dos bens públicos, envolvendo os processos de conservação, recuperação e uso do patrimônio da instituição.



GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA:

compreender os princípios e processos de contabilidade e finanças no planejamento, gestão e controle dos recursos públicos e utilizá-los em processos de elaboração e controle do orçamento do Campus.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO:

capacidade de planejar a implantação e atualização tecnológica na infraestrutura de TI, gerenciar os sistemas e serviços e propor políticas de segurança e comunicação para facilitar e agilizar o processo decisório.





GESTÃO DE CONVÊNIOS E CONTRATOS:

conhecer as normas e as etapas para proposição, celebração, gerenciamento e prestação de contas de convênios e contratos firmados pela instituição.

COMPETÊNCIAS ACADÊMICAS

PLANEJAMENTO ACADÊMICO:

capacidade de elaboração de planos de ação das atividades de ensino para implantação e atualização de projetos pedagógicos, por meio do planejamento da ação docente, a difusão de metodologias de ensino inovadoras e de uma sistemática de avaliação que favoreça a aprendizagem significativa do estudante.



LEGALIDADE:

Conhecer e utilizar a legislação federal e regulamentos institucionais que balizam a concepção e gestão acadêmica das atividades de ensino em todos os níveis de educação.

GESTÃO DE PROCESSOS ACADÊMICOS:

capacidade de gerir os processos de elaboração, avaliação, regulação e supervisão dos projetos pedagógicos dos cursos e programas, buscando a qualidade da educação ofertada pela instituição.



GESTÃO DE SISTEMAS ACADÊMICOS:

capacidade de utilizar sistemas de informação relacionados à área acadêmica da instituição, sejam eles externos (ex.: Sistec, E-mec) ou sistemas que dão suporte à gestão dos processos pelos cursos, unidades acadêmicas e departamentos.

GESTÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA:

capacidade de planejar e organizar cursos e disciplinas na modalidade a distância, reconhecendo as particularidades dos processos de ensino aprendizagem, da infraestrutura física e tecnológica, da equipe e do contexto e perfil dos agentes envolvidos, atuando como orientador e facilitador dos processos de formação.





RELAÇÕES INSTITUCIONAIS:

capacidade de articular e estabelecer parcerias com instituições nacionais, internacionais e a comunidade local para ampliar a participação da instituição em suas áreas de atuação e contribuir para tornar o IFPB referência em educação, ciência e tecnologia.

GESTÃO DA PESQUISA E DA EXTENSÃO:

Capacidade de gerenciar os processos de pesquisa e extensão com o objetivo de potencializar o processo de formação acadêmico-profissional, por meio da geração e difusão do conhecimento tecnológico e do apoio ao desenvolvimento social.



TRILHAS DE APRENDIZAGEM

A institucionalização de trilhas de aprendizagem tem como objetivo flexibilizar as ações de aprendizagem dos servidores que participarão do programa. Também auxiliará os instrutores responsáveis pela definição das opções de aprendizagem que conduzirão ao desenvolvimento das competências.

O processo abrange dois momentos: a concepção das três trilhas de aprendizagem que caracterizam os percursos formativos dos gestores e a definição de trilhas específicas de aprendizagem para as competências de cada linha de desenvolvimento.

As Trilhas de Aprendizagem são apresentadas a seguir.

a) Gestão Estratégica, Comportamental e Política

COMPETÊNCIAS	Ch. EAD	Ch. PRESENCIAL
Visão Estratégica	12	08
Comportamento Ético	12	08
Gestão de Processos	12	08
Gestão da Informação	12	08
Legalidade	12	08
Gestão Administrativa	12	08
Gestão da Comunicação	12	08
Gestão dos Relacionamentos Interpessoais	12	08
Liderança	12	08

b) Gestão Técnico-Administrativa

COMPETÊNCIAS	Ch. EAD	Ch. Presencial
Planejamento Administrativo	12	08
Gestão de Pessoas	12	08
Gestão de Processos de Compras e Licitação	12	08
Gestão Patrimonial	12	08
Gestão Orçamentária e Financeira	12	08
Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação	12	08
Gestão de Convênios e Contratos	12	08

c) Gestão Acadêmica

COMPETÊNCIAS	Ch. EAD	Ch. Presencial
Planejamento Acadêmico	12	08
Legalidade	12	08
Gestão de Processos Acadêmicos	12	08
Gestão de Sistemas Acadêmicos	12	08
Gestão da Educação a Distância	12	08
Gestão das Relações Institucionais	12	08
Gestão da Pesquisa e Extensão	12	08

ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO

A implantação do Programa de Formação de Gestores por competências do IFPB envolve o planejamento de um conjunto de atividades, que serão apresentadas a seguir.

1. DEFINIÇÃO DO COORDENADOR DO PROGRAMA

A definição do responsável pela implantação do Programa na instituição é fundamental para a sua implantação, uma vez que a coordenação será responsável pelo planejamento e o acompanhamento de todas as atividades previstas no cronograma de implantação. O Coordenador Geral e Adjunto foram escolhidos entre os integrantes da equipe técnica capacitada e acompanharam todas as etapas da elaboração do Programa, sendo designados por meio de Portaria da Direção Geral do Campus JP.

2. SELEÇÃO DOS FACILITADORES, TUTORES E DA EQUIPE TÉCNICO-PEDAGÓGICA DO PFGC

Os facilitadores foram os responsáveis pelo desenvolvimento das competências das linhas de desenvolvimento do Programa de formação de gestores por competências. A escolha dos participantes levou em consideração a sua capacidade de mobilização dos conhecimentos, das habilidades, dos comportamentos e dos recursos da competência a ser desenvolvida, além de promover a troca de experiências dos participantes do programa no contexto da ação profissional.

Considerou-se que a escolha dos facilitadores fosse realizada por meio de um edital de seleção interno destinado a todos os servidores da instituição. As propostas de desenvolvimento da competência foram submetidas de forma individual, ou em equipe, em função da especificidade e também da amplitude das competências necessárias ao desenvolvimento das competências definidas para o Programa.

Cada proponente apresentou apenas uma proposta individual, ou em equipe, de acordo com as orientações indicadas no edital de seleção.

O processo seletivo envolveu uma avaliação técnica da proposta, a análise do currículo e uma avaliação da capacidade retórica de defesa da proposta perante uma banca de avaliação.

Além dos facilitadores, aconteceu a seleção de tutores que darão suporte aos participantes do curso na modalidade a distância.

A equipe técnico pedagógica do PFGC também foi formada por meio de Editais de Seleção Interna, sendo composta de: Supervisores Pedagógicos (Presencial e Ead), Orientador Pedagógico, Apoio as Atividades Administrativas, Apoio e Suporte a EAD, Apoio à produção Gráfica e Visual e Revisora de Texto.

3. CAPACITAÇÃO DOS FACILITADORES E TUTORES

A capacitação dos facilitadores tem como objetivo desenvolver competências técnicas inerentes ao planejamento e à operacionalização das atividades de apoio ao desenvolvimento das competências dos participantes. A capacitação envolve os seguintes módulos:

3.1 PLANEJAMENTO DO DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA

O módulo tem como objetivo subsidiar o planejamento das atividades de apoio ao desenvolvimento da competência e abrange um curso de 30 horas, com os seguintes temas:

- a) **Perspectivas Teóricas da Aprendizagem no contexto da ação (12 horas)**
- b) **Trilhas de Aprendizagem (08 horas)**
- c) **Estruturação da Trilha de Aprendizagem para o desenvolvimento da Competência (10 horas)**

3.2 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS UTILIZANDO A EAD

O módulo tem como objetivo habilitar os instrutores na elaboração da plataforma virtual da aprendizagem para dar suporte ao desenvolvimento da competência e terá uma carga horária de 30 horas. Espera-se, ao final do módulo, que todas as atividades de apoio ao desenvolvimento das competências do programa estejam definidas na plataforma Moodle.

4. SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES

O processo de seleção dos participantes do programa será regulamentado em edital específico. Poderão participar do programa todos os servidores do IFPB. No ato da inscrição, o candidato deverá escolher a linha específica (Gestão Técnico-Administrativa ou Gestão Acadêmica) de desenvolvimento das competências.

O processo de seleção dos participantes da primeira edição do programa envolverá a análise do currículo.

5. TRILHA DE APRENDIZAGEM INTEGRADA

Antes de iniciar o desenvolvimento das atividades da linha de desenvolvimento específica (Gestão Técnico-Administrativa ou Gestão Acadêmica), os participantes do Programa iniciarão o processo de formação de uma trilha de aprendizagem integrada que objetiva desenvolver competências que os habilitem a elaborar um projeto de intervenção relacionado a uma das competências da trilha de aprendizagem específica.

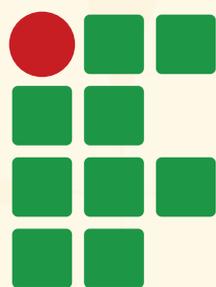
O processo envolve a apresentação de todas as etapas para a intervenção, que se configura como o trabalho final e o retorno dos

participantes para a instituição, além de momentos de reflexão sobre a experiência que serão acompanhados pelo Coordenador e pela equipe técnico-pedagógica do Programa de Formação de Gestores.

6. PROJETO DE INTERVENÇÃO

Ao ingressarem no programa de formação de gestores, todos os participantes se comprometerão a realizar um projeto de intervenção vinculado a uma das competências das linhas de desenvolvimento do programa.

O projeto pode ser realizado individualmente ou em equipes com até 3 participantes. O objetivo é contribuir para o desenvolvimento de competências em ação. O coordenador do programa será responsável pelo acompanhamento da implantação dos projetos, que serão supervisionados por um facilitador do programa.



**INSTITUTO
FEDERAL**

Paraíba

Campus
João Pessoa