



XXIII

COLOQUIO INTERNACIONAL  
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA  
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



## CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: UMA PROPOSTA PARA SERVIDORES DA ALTA GESTÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS – IFAM

**CARLA CONDÉ MARQUES E OLIVEIRA BERNHARD**

Instituto Federal do Amazonas

[carla.conde@ifam.edu.br](mailto:carla.conde@ifam.edu.br)

**BEATRIZ QUIROZ VILLARDI**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

[bqvillardi@gmail.com](mailto:bqvillardi@gmail.com)

### RESUMO

A alta gestão do Instituto Federal do Amazonas (IFAM), por meio de uma estrutura organizacional *multicampi* e descentralizada, se compõe de Diretores que atuam, em seu respectivo *campi* como ordenador de despesa, responsáveis, em 2022, pela execução de um orçamento de R\$ 410.893.259,00; pela gestão de 1.844 servidores e 11.997 matrículas ativas. Mesmo sem oferta prévia de capacitação específica para exercer tal cargo, os servidores gestores iniciavam o exercício gerencial desafiados a resolver questões alheias a sua formação de origem. Esta situação-problema demandou formular um programa de capacitação de gestores da alta gestão do IFAM pertinente à sua realidade considerando a aprendizagem gerencial por eles desenvolvida. Assim, orientada por epistemologia interpretativista, esta pesquisa qualitativa, descritiva e propositiva analisou indutivamente entrevistas com onze gestores emergindo cinco categorias descritivas que orientaram a elaboração de um programa de formação gerencial. O PROFGERAG, composto de trilhas de aprendizagem e aprendizagem em ação associadas aos processos de aprendizagem identificados, considera a prática gerencial no cotidiano estimulando desenvolver competências gerenciais como a de administrar a logística e o custo amazônico no IFAM.

**Palavras-chave:** competências gerenciais, aprendizagem gerencial, Institutos Federais de Educação, programa de desenvolvimento gerencial, custo amazônico.

## 1. INTRODUÇÃO

O Instituto Federal do Amazonas, atualmente, possui 17 *campi*, e um polo de inovação e está presente em Manaus e em 14 cidades do interior do Amazonas: Iranduba, Manacapuru, Boca do Acre, Itacoatiara, Presidente Figueiredo, Eirunepé, Tefé, Humaitá, Lábrea, Parintins, Coari, Tabatinga, São Gabriel da Cachoeira e Maués. Sua alta gestão é formada por um i) Reitor; ii) 5 Pró-Reitores (Pró-reitor de Administração, Pró-reitor de Desenvolvimento Institucional, Pró-reitor de Ensino, Pró-reitor de Pesquisa e Pró-reitor de Extensão); iii) 14 Diretores Gerais de *campus*; iv) 3 Diretores gerais de *campus* avançado.

Essa estrutura *multicampi* e a proposta orçamentária anual descentralizada para cada *campus* permitiu que os institutos se organizassem administrativamente de modo que a autoridade superior do órgão, o Reitor, seja um ordenador de despesa, e que cada diretor geral de *campus* também o seja para gerir seu próprio orçamento.

Entretanto, sem ter, à sua disposição, um curso formal específico para o exercício dos cargos da alta gestão da instituição, os gestores se tornam gestores sem que na instituição tenham sido formalmente preparados para exercer o cargo, o que os tem levado a aprender fazendo, por tentativa e erro, e sem completo alcance de como essa situação afeta o próprio gestor, seus subordinados e a instituição. No IFAM, à alta gestão cabe administrar a logística amazônica e os desafios decorrentes, para prestar um serviço público, gratuito e de qualidade.

O denominado **custo amazônico** é uma nomenclatura utilizada para destacar problemas da região amazônica enfrentados pelo IFAM no que se refere a custos de manutenção, construção, aquisições, logística, infraestrutura e gestão de pessoas a ser gerido por esses gestores.

Os **problemas de logística e infraestrutura** enfrentados pelas cidades em que o IFAM possui *campus*, por exemplo, desafiam os gestores, tanto para o cumprimento de metas, quanto ao que se refere à gestão de pessoas, como fixação dos servidores e a instalação de ambiente organizacional favorável ao exercício eficaz e eficiente da força de trabalho por cujo desempenho são responsáveis, entre outros. Cidades de acesso exclusivamente via fluvial, por vezes distantes mais de 1000km da capital, com acesso apenas aéreo e sem malha aérea suficiente. Cidades com carência de condições de saúde, cultura, educação, locomoção e comunicação. Tudo isso acarretam problemas internos no funcionamento ininterrupto dos *campi* a serem administrados por esses gestores.

Dificuldades de licitar, como **licitações desertas** e **preços elevados**, exige dos gestores um planejamento minucioso de tempo e de recursos para que os produtos sejam entregues e em tempo, e não haja interrupção do serviço público ofertado.

Além desses problemas cotidianos, o interior do Amazonas e suas condições de distância e clima dificultam a fixação dos servidores nos *campi* e da composição da força de trabalho obtida por concurso público. A cada concurso, candidatos de todo o país se apresentam para concorrer a uma vaga. Entretanto, parece que nem todos conhecem as condições geográficas ou se atentam à realidade das cidades em que os *campi* do IFAM estão localizados e assim, não conseguem mensurar as dificuldades que encontrarão. Ao se depararem com os *campi* localizados em cidades carentes de condições de logística, transporte público, comunicação e saúde, por vezes acabam adoecendo por não estarem preparados ao clima e ambiente precários. Quando adoecem, são transferidos para a capital para realizar o tratamento de saúde, em virtude da ausência de médicos especialistas no interior. Assim, se gera desequilíbrio no atendimento da demanda de servidores nos *campi* do interior e um excesso de servidores nos *campi* da capital que recebem os servidores removidos para tratamento de saúde.

Se por um lado, as dificuldades de infraestrutura básica enfrentadas pelas cidades do interior do Amazonas afastam candidatos dos concursos para o IFAM, por outro, tem atraído candidatos que, utilizando brechas da legislação, assim que são aprovados no concurso já

chegam aos *campi* “de costas”, tomam posse e entram em exercício com um planejamento prévio de solicitar serem **movimentados para outros órgãos**.

Os problemas descritos acima relacionados ao **custo amazônico** constituem gatilhos para que servidores designados gestores assumam e exerçam cargos de função gerencial **sem serem preparados**, seja por **falta de capacitação específica**, seja por **falta de experiência** como gestores, o que acaba desgastando-os, fazendo com que vivenciem problemas e retrabalho, que poderiam ser evitados se a Instituição ofertasse capacitação específica para exercer o cargo gerencial para o qual foram designados.

Neste contexto organizacional, estabeleceu-se como objetivo final para a pesquisa, formular um programa de capacitação de gestores do IFAM pertinente aos cargos da alta gestão e contexto laboral institucional embasado na aprendizagem gerencial ocorrida, e cinco objetivos intermediários: (i) Elicitar o aprendizado e as competências gerenciais desenvolvidas pelos servidores do IFAM que ocupam e que já ocuparam os cargos da alta gestão desde a criação da instituição, em 2008, no exercício da função gerencial; (ii) Identificar as competências requeridas e necessidades de capacitação por eles percebidas para o exercício destes cargos; (iii) Levantar junto aos subordinados as competências gerenciais percebidas e as requeridas para o desempenho da unidade; (iv) Identificar documentalmente as competências regulamentares para os cargos da alta gestão do IFAM; (v) Elaborar uma proposta de capacitação específica que promova aprendizagem e desenvolvimento de competências condizentes com a realidade destes gestores do IFAM.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica desta pesquisa aplicada engloba a gestão de pessoas no setor público, aprendizagem e competências gerenciais, os subsistemas de capacitação e desenvolvimento gerencial, cujos conceitos, definições e conhecimento produzido na área de administração e gestão pública em autarquias são apresentados, focando na gestão de Institutos Federais.

### 2.1 COMPETÊNCIA PROFISSIONAL E COMPETÊNCIA GERENCIAL

Na década de 80, predominavam as correntes europeia e americana de competências (Fleury; Fleury, 2001) e considerando a complexidade do setor público, a corrente francesa parece mais adequada para analisar o desenvolvimento das competências profissionais, na medida em que considera o desempenho que se espera do cargo ocupado pelo gestor ou os resultados de sua ação, levando também em conta a mobilização de competências que ele é capaz de promover em sua atuação, considerando o contexto e a realidade em que sua instituição está inserida (Salles, Villardi, 2017). Essa corrente interpretativa reconhece a competência desenvolvida em ação (Silva; Bispo; Ayres, 2019).

Sobre a definição de competência profissional, Bergue (2020) sintetiza três dimensões do conceito de competência, quais sejam, conhecimento (saber desenvolvido e acumulado), habilidade (saber fazer) e atitude (impulso para ação, postura), a depender de como foram adquiridos, seja de atributos pessoais e sociais, devendo-se atentar ainda para os elementos de contexto que são capazes de facilitar sua mobilização.

Já “competências gerenciais”, explicam Freitas e Odelius (2018), surgiu pela primeira vez em 1982, utilizada por Richard Boyatzis em seu livro. As competências gerenciais para Boyatzis, segundo os autores, seriam comportamentos observáveis que levam as organizações a melhores resultados e assim, integrando as correntes americana e francesa sobre a definição de competências, as competências gerenciais são definidas através dos comportamentos observados dos gerentes, pelos quais eles demonstram, não só seus conhecimentos, habilidades, atitudes e a fusão deles, mas também atributos pessoais, que são capazes de gerar valor e resultado, a si, aos indivíduos, às equipes, em consonância com o contexto no qual a organização está inserida, aos seus recursos, e às estratégias definidas (Freitas; Odelius, 2018).

A premissa do setor empresarial de que as competências gerenciais devem ser tratadas de forma alinhada aos objetivos das organizações, e mensuráveis em resultados quantitativos, econômicos, adentrou a gestão pública, cujos objetivos são complexos, exigindo que os gestores públicos desenvolvam competências para contribuir ao alcance dos resultados necessários as suas instituições (Ésther, 2011).

Cabe, ainda, aos gestores, liderar, em todos os níveis e respectivas unidades, os servidores públicos subordinados e, tomar decisões no âmbito organizacional, sendo seu papel o de agregar valor à instituição a que servem desenvolvendo suas competências gerenciais de modo a transformar seus conhecimentos, habilidades e atitudes, entregando resultados a organização e à sociedade (Pereira; Silva, 2011). Nesse sentido, não apenas competências técnicas são requeridas pelos gestores, mas, sobretudo, competências gerenciais e comportamentais que ao ser mobilizadas, permite exercer sua liderança (Bergue, 2019).

Também cabe ao gestor alinhar as competências individuais dos servidores com a estratégia das organizações e para tanto, deve-se investir no desenvolvimento das competências gerenciais necessárias para se ocupar cargos de gestão. O gestor que consegue conduzir esse alinhamento, desenvolve competências individuais acorde as estratégias traçadas, otimiza as práticas de trabalho, facilita a resolução de problemas e aumenta o desempenho da organização (Silva; Bispo; Pereira, 2021).

Destacando a relação entre competências gerenciais, aprendizagem, desempenho e estratégia, Freitas e Odelius (2018) apontam que os gestores competentes atuam em aprendizado constante e proporcionam ambientes de aprendizado que conduzem suas equipes e a própria organização, a níveis mais elevados de desempenho com alinhamento estratégico.

## 2.2 APRENDIZAGEM GERENCIAL E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Exige-se do gestor público competência gerencial para produzir resultados positivos e satisfatórios a uma organização, mas não se prepara para assumir esse papel, sobretudo em instituições de ensino superior (Barbosa; Mendonça; Cassundé, 2016). Assim sendo, a designação de atribuições a um servidor sem fornecer treinamento formal específico para o desenvolvimento de suas atividades faz com que, diante da responsabilidade a ele atribuída, sintam-se perdido e demandado a dotar-se de conhecimentos que não possui (LIRA, 2021).

A primeira Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP foi instituída pelo Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006). Treze anos depois, o Decreto nº 9.991/2019 revogou aquele decreto e dispôs sobre a Nova PNDP da administração pública, visando promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência da atuação dos órgãos e das entidades da administração.

Portanto, em se tratando de um círculo dialético no qual as estratégias definem as competências e as competências refletem na escolha das estratégias, só é possível desenvolvê-las mediante processo de aprendizagem (Silva; Bispo; Ayres, 2019). No contexto público, pela aprendizagem, se consegue reduzir a lacuna existente entre as competências individuais e gerar as competências organizacionais (Cavalcante; Ayres, 2021). Sob uma visão técnica, a aprendizagem se foca no estudo do processamento eficaz, em como a organização lida com as informações quantitativas, qualitativas, interna e externamente (Lima; Villardi; Rodrigues, 2021) e age revelando seu comportamento na gestão.

No setor bancário, comportamentos dos gestores relacionados ao processo de aprendizagem foram identificados em três tipos: Gestores matofóbicos, que não demonstram proatividade no processo de aprendizagem; Gestores filomáticos que são engajados no processo de aprendizagem; Gestores aprendizes que buscam alinhar seus interesses de aprendizagem com as necessidades de aprendizagem da organização (Antonacopoulou, 2001).

Já a **aprendizagem organizacional** é conceituada como um processo intencional e espontâneo no qual as organizações percebem e administram suas experiências e metas, rotinas, pressupostos, valores organizacionais, entre outros (Villardí; Leitão, 2000).

No serviço público, quando o servidor ingressa em seu contexto organizacional, qual seja, a instituição pública, ele traz consigo um conjunto de competências individuais adquiridas a partir de suas experiências anteriores seja em instituições públicas ou em empresas privadas e, através de sua formação profissional. Neste sentido, quanto maior o leque dessas competências individuais maior a possibilidade de se desenvolver competências coletivas por meio da socialização dos conhecimentos no trabalho (Lira, 2021).

No contexto da complexidade das relações de trabalho e das exigências a que estão submetidos os órgãos públicos, os gestores são os principais agentes de mudança nas organizações, cabendo-lhes transpor as competências individuais dos servidores ao nível das competências coletivas e alinhadas às suas estratégias organizacionais (Silva; Pereira, 2011).

Para tanto, contar com servidores capacitados em gestão significa à administração pública propiciar o seu desenvolvimento profissional para conferir qualidade à instituição. Desenvolver competências gerenciais nos gestores, especificamente das IFES, propicia aumentar a função social da instituição, por que aumenta a qualidade do serviço ofertado e garante o uso dos recursos públicos de forma eficaz (Silva; Pereira, 2011).

Para obter aprendizagem organizacional a atuação gerencial precisa fazer sentido para os participantes como apontado por Antonacopoulou (2006) e trazer consequências transformadoras e de longo prazo. Para tanto, cabe a organização propiciar a aprendizagem individual através das experiências de trabalho, considerando o servidor um aprendente ativo e não passivo no processo de aprendizagem.

Nesse contexto, a aprendizagem gerencial se relaciona diretamente ao conceito de competência, e é entendida necessária ao seu desenvolvimento, desafiando as organizações a proporcionarem ambiente estimulante de aprendizagem nas organizações públicas que demandam competências variadas e alinhadas à sua estratégia (Cavalcante; Ayres, 2021).

### 2.3. GESTÃO DE INSTITUTOS FEDERAIS: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E FORÇA DE TRABALHO

Mediante pesquisa sobre a transição do professor universitário a gestor em universidades federais, Silva e Cunha (2012) evidenciaram dificuldades enfrentadas pelos docentes que se tornaram Reitores e Pró-reitores, portanto, gestores da alta gestão, destacando que nesse processo, é como se esse docente construísse uma nova identidade, que envolve perdas e ganhos. Como perdas, os autores destacam a falta de rotina, a temporariedade e transitoriedade do cargo, e a visão limitada da própria instituição. Como ganhos, apontam a visão sistêmica da instituição e as relações que o docente-gestor desenvolve.

Ao abordar as razões que determinam o doutor como gestor, sob a perspectiva das competências individuais, Guimarães (2012, p. 5) aponta que a gestão científica “é dinâmica, revolucionária, evolucionária e transformadora” e defende que os gestores tenham competências para poder chegar a patamares de excelência no resultado. Entretanto, como a maioria dos gestores docentes não apresenta competências gerenciais necessárias e assumem esses cargos despreparados, esses resultados ficam comprometidos por uma gestão empírica, quando deveriam ser realizados por uma gestão estratégica e capacitada, o que “recorrentemente resulta em catástrofes administrativas”. Ao assumirem despreparados, explica o autor, desenvolvendo as competências gerenciais no exercício do cargo, os gestores se dedicam profundamente, para suprir a falta de capacitação.

Entretanto, os Institutos Federais - IFs, diferem, organizacionalmente, das universidades e de outros estabelecimentos educacionais do Brasil, das Américas e Europa, e assumem a forma de rede, na qual os *campi* têm autonomia partilhada com a reitoria (Fernandes, 2017). A hierarquização prevista na sua lei de criação prevê que a administração

dos IFs conte com o Conselho Superior (deliberativo e consultivo) e o Colégio de Dirigentes (consultivo); e como órgão executivo, a Reitoria, composta por um reitor e cinco pró-reitores (Fernandes, 2017).

Essa estruturação da reitoria composta em pró-reitorias de áreas e dimensões estratégicas, “amplia o fluxo hierárquico de verticalização entre reitor e direções dos *campi*, incorporando decisões transversais, emanadas dessas dimensões para áreas fins nos *campi*, transformando o processo num sistema de interação matricial.” (Fernandes, 2017, p.350)

Nesse sentido, a reitoria representa o poder formal-legal de regulação emitindo instruções normativas, pareceres, notas técnicas como órgão executivo, atuando de maneira autônoma, e, a administração dos IFs se realiza mediante normas regimentais burocráticas, dentre as quais se destacam o Estatuto, o Regimento Geral, e demais documentos que regulam as competências, ou seja, as atribuições dos respectivos cargos, vinculações de subordinação, atividades, funcionamento dos órgãos, entre outros. Entretanto, para gerir essa estrutura é necessário descentralizar e delegar competências, pelo conhecimento especializado dos *campi* (Fernandes, 2017), tornando a gestão dos IFs mais desafiadora. Os IFs são marcados por ambiguidades e incertezas oriundas de seu próprio marco legal, a exemplo da autonomia administrativa e financeira dos *campi* em relação a reitoria, o que ocasiona ambiguidade nos processos decisórios por força de objetivos não partilhados ou mesmo inconsistentes, e divergências entre o plano de intenções e o plano de ação (Fernandes, 2017).

Destarte, a denominada *infidelidade normativa* destaca que aos *campi* é possível escolher quando assumir uma postura de entes autônomos e quando devolver a reitoria a responsabilidade para beneficiar-se, fazendo com que as normas aprovadas sejam convenientemente postas ou não, em prática (Fernandes, 2017). Nesse ínterim, entre normas burocráticas e uma “anarquia organizada”, a territorialidade somada à “anarquia organizada” provê os IFs de uma flexibilidade quanto aos fatores ambientais locais dos diversos *campi*, o que é positivo para o atendimento de sua função social porque faz com que os institutos consigam se adequar à respectiva realidade social na qual os *campi* estão inseridos (Fernandes, 2017). Contudo, aponta o autor, o caráter matricial de funcionamento produz incertezas quanto às responsabilidades na condução da política institucional causando fragilidades e desconexões da organização.

Assim, se de um lado existe tal fragilidade, de outro há um forte caráter burocrático representado pelo plano de desenvolvimento institucional, quadro de pessoal unificado, pelos projetos políticos pedagógicos - institucional e de cursos-, entre outros. Os IFs são instituições complexas para serem geridas, pois além de serem inovadoras, desafiam os gestores a administrar, planejar e gerir desde a educação básica até o ensino superior (Fernandes, 2017).

Os Institutos Federais têm duplo papel: eles educam e formam trabalhadores, o que exige que os IFs repensem suas práticas de gestão, que devem permitir a implementação de ações modernizadoras visando romper práticas contraditórias, morosas, ineficientes, porque o contexto social em que estão inseridos é partilhado não só com as organizações públicas, mas também com as organizações privadas (Balbino, Silva, Queiroz, 2016).

Assim, verifica-se existir políticas nos Institutos Federais que valorizam os servidores, como por exemplo, políticas de gestão por competência, de avaliação de desempenho, de benefícios, de saúde, de desenvolvimento na carreira, de qualificação, entre outros. Mas, o desafio aos gestores é equilibrar o “sucesso dos servidores e o da Instituição”, satisfazendo os anseios de ambos (Jacobsen, *et al*, 2012, p. 131).

A força de trabalho nos Institutos Federais, conforme previsto na Constituição Federal, é composta por servidores aprovados mediante **processos de seleção e de recrutamento**, através de concurso público desde 1988, regulamentado pelo Decreto nº 9.739/2019, que estabeleceu medidas de eficiência organizacional e normas relativas a concursos públicos. Já a contratação temporária de docentes segue a Lei nº 8.745/1993 (Jacobsen, *et al*, 2012).

Acerca dos processos seletivos para contratação de servidores públicos, Coelho e Menon (2018) destacaram o neologismo *concurseiro* para caracterizar uma ideologia concurseira focada muito mais nos candidatos do que nas necessidades da administração pública, que tem construído uma lógica distorcida focada no direito de igualdade individual. Nesse sentido, os editais de concurso viraram instrumentos jurídicos por excelência, perdendo sua essência de selecionar a pessoa mais adequada para os cargos pois, no formato vigente dos concursos públicos, se privilegiam aspectos jurídicos em detrimento de “variáveis socioculturais e os aspectos relacionais nas organizações pública” (Coelho e Menon, 2018, p. 157) originando assim, questões a resolver pelos gestores dessa força de trabalho.

Entretanto, há que se destacar que Chanlat (2002) apontara a ética do bem comum, como um conceito motivador intrínseco para alinhar práticas de gestão e organização de servidores públicos com questões para além do lucro ou do sucesso individual, do salário e da estabilidade social. Nesse sentido, ter “orgulho de pertencer a uma categoria”, da “ética do interesse geral e a defesa da justiça seria mais motivador” (Chanlat, 2002, p. 6) do que buscar somente questões individuais ou econômicas.

Depois da seleção, **as carreiras** constantes no quadro de pessoal dos IFs, significam “o percurso de desenvolvimento do servidor aos graus mais qualificados de sua função pública” (Silva; Bispo; Ayres, 2019, p. 14). Em relação ao **desenvolvimento na carreira**, o formato de desenvolvimento das carreiras docente e técnico administrativo dos IFs abre possibilidade de que um servidor ingresse na instituição em um cargo com determinadas atribuições e, ao longo da trajetória profissional desenvolvendo novas competências, acabe assumindo responsabilidades distintas das originárias do cargo efetivo, em flagrante desvio de função (Jacobsen *et al.*, 2012).

Igualmente, com base na **PNDP e no respectivo PDP** cabe a cada instituição promover ambiente de aprendizagem contínua e desenvolvimento de sua força de trabalho na organização, dando-se destaque à função da área de gestão de pessoas de fomentar ações que auxiliem o desenvolvimento das competências organizacionais a partir do desenvolvimento das competências individuais (Silva; Bispo; Ayres, 2019). Logo, programas de formação gerencial alinhados a uma normativa que regulamente a participação dos gestores validariam em cada organização, o desenvolvimento de competências e da meritocracia como forma de subsidiar o acesso a uma função gerencial no serviço público, tal como propôs a lei de criação dos institutos federais, no que se refere aos critérios para um servidor candidatar-se ao cargo de diretor geral de *campus* (Silva; Ayres; Bispo, 2019)

Embora previstas no Decreto nº 9.991/2019, atualizado pelo Decreto nº 10.506, de 05 de outubro de 2020, a exequibilidade das políticas de desenvolvimento de pessoal ainda constitui um desafio para os órgãos públicos, em especial por questões estruturais e culturais. Em que pese a exigência legal de implantação da gestão por competências na administração pública federal, em levantamento realizado com IFs do nordeste do Brasil, verificou-se o estado incipiente do exercício da gestão de pessoas por competências nesses IFs. Assim, é necessário se implantar um modelo de gestão com ações de desenvolvimento dos servidores que incentive novos métodos de aprendizagem condizentes com as necessidades das competências organizacionais (Ayres, 2021).

Visando **desenvolvimento gerencial** os conceitos de navegação profissional de Le Boterf e de trilha de aprendizagem, significam “caminhos alternativos de aprendizagem que podem compatibilizar melhor os processos de desenvolvimento das competências” (Silva; Ayres; Bispo, 2019, p. 82). Pelo seu caráter dinâmico, o desenvolvimento de competências gerenciais depende de se saber agir, mas também de querer e de poder agir reconhecendo-se que para articular essas ações, são necessárias metodologias de ensino e aprendizagem voltadas para o participante, com ênfase na reflexão sobre a prática (Silva; Bispo; Ayres, 2019). Nesse contexto, as **trilhas de aprendizagem** se apresentam como proposta de

capacitação para uma organização atingir seus objetivos institucionais desenvolvendo as competências necessárias para tal fim, considerando-se não só as expectativas da instituição, mas também dos servidores envolvidos, suas conveniências, necessidades e aspirações profissionais (Silva; Bispo, Ayres, 2019).

Assume-se que cabe a toda organização pública realizar gestão de pessoas pertinente à sua realidade e contexto organizacional, indutora do desenvolvimento da competência profissional de sua força laboral mediante estímulo a sua capacidade de aprender a solucionar no cotidiano laboral junto com capacitação formal para exercício gerencial esperado.

### 3. METODOLOGIA

A abordagem metodológica desta pesquisa qualitativa aplicada é interpretativista (Vergara; Caldas, 2005) por se reconhecer a natureza subjetiva do fenômeno da aprendizagem e do desenvolvimento de competência profissional, e a subjetividade inerente ao desempenho dos gestores do IFAM que foi explicitada na pesquisa de campo para considerar a visão de mundo dos próprios gestores e de seus subordinados. Assim, se focou nas percepções e concepções dos gestores sobre suas competências desenvolvidas no exercício da gestão e aquelas que eles perceberam requerer. Foram entrevistados gestores, ex-gestores e seus subordinados, para acompanhar a aprendizagem e as competências apontadas pelos gestores acerca de suas interações sociais laborais.

Esta pesquisa se classifica também como propositiva e descritiva, haja vista seu objetivo de elaborar uma proposta de desenvolvimento e capacitação gerencial depois de evidenciar e descrever a aprendizagem e as competências gerenciais percebidas e desenvolvidas pelos gestores, e o modo como as aprenderam na prática gerencial cotidiana.

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso, por que o fenômeno investigado é contemporâneo e foi estudado em seu contexto natural (Yin, 2010) e por se propor a oferecer uma visão holística do fenômeno examinado (Alves-Mazzotti, 2016) para responder a indagação pesquisada: “*como formular um programa de capacitação específico ao quadro gerencial atendendo à realidade laboral no IFAM?*”.

Os dados de campo foram coletados através de **levantamento documental e entrevistas individuais semiestruturadas** com roteiro, junto aos gestores e seus subordinados diretos. Do levantamento documental realizado pela pesquisadora junto às publicações no Diário Oficial da União e nos boletins de serviço do IFAM, além de requerimentos junto ao Gabinete da Reitoria, identificou-se desde sua criação, em 2008, até agosto de 2022 quantos, quem e o tempo de exercício do cargo dos reitores, diretores de *campus* e os pró-reitores, chegando-se ao total de 66 (sessenta e seis) gestores. Desses, foram selecionados propositalmente, como sujeitos da pesquisa, os que detinham experiências ricas e variadas de gestão, sendo 11 gestores e ex-gestores, e 3 subordinados do gabinete de reitores e de diretores gerais, que trabalharam em mandatos diversos, com os entrevistados.

Os roteiros para as entrevistas semiestruturadas foram elaborados considerando o referencial teórico, e abordaram tópicos sobre formação acadêmica e profissional, a vivência laboral gerencial, propiciando os gestores e subordinados discorrer livremente, por acreditar-se na necessidade de se conhecer e evidenciar de maneira profunda a realidade vivida (Marcondes, *et. al*, 2017). Cada roteiro foi validado por meio de entrevista piloto.

Todas as entrevistas foram gravadas, integralmente transcritas por meio da ferramenta on-line *Reshape* e revisadas para correção de erros de transcrição. A pesquisadora anotou *insights* e impressões sobre as entrevistas, tão logo elas se encerravam, para auxiliar na análise dos dados. Cada transcrição literal das entrevistas foi interpretada qualitativamente (Creswell, 2007) por análise indutiva, ou seja, a pesquisadora realizou “*leituras detalhadas de dados brutos para derivar conceitos, temas ou um modelo por meio de interpretações feitas a partir dos dados brutos por um avaliador ou pesquisador*” (Thomas, 2006, p. 238). A partir

de reiteradas leituras e interpretações das transcrições literais das entrevistas realizadas, e considerando a vivência da pesquisadora sobre o contexto laboral, emergiram as categorias descritivas que respondem à indagação central da pesquisa, organizadas numa matriz categorial descritiva de 5 categorias de 1ª ordem e 16 categorias de 2ª ordem. O procedimento analítico indutivo detalhado é apresentado em outro artigo por motivo de espaço.

Contudo, os instrumentos e métodos de coleta e os de análise tiveram limitações: A pesquisa qualitativa interpretativa, realizada por uma servidora atuante no ambiente de trabalho comum a todos os sujeitos de pesquisa, demandou da pesquisadora uma postura de distanciamento para analisar os dados examinando seu “próprio ninho”. Para tal, a pesquisadora se manteve atenta a seus próprios pressupostos e os explicitou na análise (Creswell, 2007) e, realizou um piloto de entrevista para ensaiar os métodos de coleta e de análise previamente à pesquisa de campo. O levantamento documental encontrou limitações porque o IFAM iniciou a publicação de boletins de serviço só em 2014, foi preciso reunir os dados dispersos. As entrevistas se restringem à vivência gerencial que os entrevistados decidiram compartilhar, não foi feita verificação *in loco*, porém, complementou-se com a observação da pesquisadora durante sua prática laboral. O próprio método de análise indutiva comporta generalização analítica para organizações do mesmo contexto, estrutura e setor, e não permite generalização estatística.

#### 4. RESULTADOS

Da análise qualitativa indutiva das entrevistas dos gestores e ex-gestores do IFAM, emergiram 5 categorias descritivas de 1ª ordem, associadas a 16 categorias de 2ª ordem, conforme a matriz do quadro 1.

**QUADRO 1** – Matriz Categorial elaborada mediante análise qualitativa indutiva

CATEGORIAS DE 1ª ORDEM	CATEGORIAS DE 2ª ORDEM
1ª O contexto da alta gestão	1.1 Perfil da alta gestão
	1.2 A escolha do gestor
2ª Dificuldades enfrentadas	2.1 Dificuldades pessoais
	2.2 Dificuldades institucionais
	2.3 Logística amazônica
3ª Aprendizagem gerencial	3.1 No exercício da gestão na prática
	3.2 Por interação
	3.3 Individualmente
4ª Competências gerenciais	4.1 Atitudes e habilidades gerenciais
	4.2 Competências gerenciais relacionadas à gestão de pessoas
	4.3 Competências gerenciais relacionadas à atividade administrativa e finalística
	4.4 Competências gerenciais intrapessoais
	4.5 Competências gerenciais externas
5ª Sugestão de capacitação	5.1 Duração
	5.2 Formato
	5.3 Conteúdo
Total = 5 categorias de 1ª ordem	Total = 16 categorias de 2ª ordem

Fonte: Elaboração própria com base nas análises da pesquisa de campo

O objetivo intermediário de levantar o aprendizado e as competências gerenciais desenvolvidas pelos servidores do IFAM que ocupam e que já ocuparam os cargos da alta gestão desde a criação da instituição, em 2008, no exercício da função gerencial foi alcançado pelas categorias *aprendizagem gerencial* (3ª) e *competências gerenciais* (4ª). Já o objetivo de levantar as competências requeridas e as necessidades de capacitação percebidas pelos gestores assim como o de identificar formas de capacitação, de aprendizagem e desenvolvimento de competências decorrentes da vivência destes gestores no IFAM foi revelado nas categorias *competências gerenciais* (4ª); e *sugestão de capacitação* (5ª). E, as

competências regulamentares para os cargos da alta gestão do IFAM, foram identificadas mediante consulta à lei de criação dos Institutos, no Estatuto do IFAM e no Regimento Geral, gerando um Quadro de Competências Regulamentares dos Gestores da Alta Gestão do IFAM.

Também foram entrevistados 3 subordinados diretos da alta gestão com exercício em gabinetes, acerca de sua percepção das competências gerenciais evidenciadas e as requeridas dos gestores para o desempenho da unidade e mediante um quadro de triangulação dos dados, revelou-se que das 26 competências identificadas nas entrevistas com os gestores, só 2 não foram encontradas nas entrevistas com os subordinados. Elas constam no quadro 2, abaixo.

As *dificuldades enfrentadas* (2ª) narradas por esses gestores, permitiram entender o desenvolvimento das competências descritas na categoria *competências gerenciais* (4º) que aponta competências que os gestores já tinham ou que desenvolveram no exercício do cargo, mediante processos de aprendizagem descritos na categoria *aprendizagem gerencial* (3º). As soluções de capacitação apontadas pelos gestores foram incorporadas na proposta do produto tecnológico resultante desta pesquisa, denominado PROFGERAG que incorporou o *contexto da alta gestão* (1ª) vivenciado pelos gestores.

Como o contexto da alta gestão influencia nos processos de aprendizagem e desenvolvimento gerencial (Salles, Villardi, 2017), a pesquisa de campo foi elaborada para caracterizar um perfil dos gestores da alta gestão do IFAM, e entender o contexto da realidade vivenciada por eles, considerando que o contexto interno e externo no qual a organização atua é necessário para o aprendizado que é desenvolvido na ação (Silva; Bispo; Ayres, 2019), e as competências gerenciais desenvolvidas sejam apuradas e agreguem valor à organização (Fleury, Fleury, 2001).

Quanto ao perfil da alta gestão (1.1) a pesquisa evidenciou que esses gestores do IFAM iniciam suas atividades nestes cargos sem receber qualquer tipo de treinamento ou capacitação específica, não possuem formação acadêmica na área e não recebem qualquer orientação quanto às suas atribuições. Lira (2021) alertara que atribuir atividades a um servidor sem fornecer-lhe treinamento formal específico, faz com que este se sinta perdido como evidenciado: *Então a gente aprende convivendo com o problema e às vezes a gente fica se perguntando realmente, será que eu estou fazendo a coisa certa dentro de uma gestão?* (Gestor C).

A maioria dos gestores entrevistados revelaram um perfil matofóbico (Antonacopoulou, 2006) uma vez que mesmo apontando a necessidade de aprender, não buscaram formalmente a aprender e se limitaram a esperar que a instituição promovesse. Além disso, apesar de reconhecerem a importância do curso de formação, entendem que com a experiência adquirida, eles já não precisam mais. No IFAM, foram explicitados dois perfis de gestores no que se refere à experiência profissional de gestão. O primeiro perfil se refere a gestores os quais seu primeiro emprego foi como servidor, e sua experiência de gestão se limita à gestão pública, o que influencia e contribui para o desenvolvimento de competências gerenciais, tal como Ésther (2011) concluíra acerca das competências atribuídas aos reitores das universidades federais de Minas Gerais. O segundo perfil é de gestores que tiveram experiências prévias de gestão na iniciativa privada, que destacaram que gestão pública e gestão privada são muito diferentes.

A pesquisa também apontou o orgulho dos gestores pelo desempenho da função gerencial, da possibilidade de impactar a vida dos servidores, dos alunos e da sociedade em geral, especialmente, a vida das comunidades onde o IFAM tem *campus*. Orgulho esse que constitui um “poderoso fator de motivação quando realmente assim vivido” (Chanlat, 2002, p. 7).

A pesquisa revelou ainda, quanto ao processo de escolha desses gestores (1.2), o caráter político inerente a esses cargos, na medida em que interesses de política interna e externa são considerados. Nesse mesmo sentido, Rodrigues e Villardi (2018) também

reconheceram em IFEs a competência política como principal competência que diferenciaria o reitor dos demais gestores públicos. Assim, o exercício de outros cargos de gestão na própria instituição, seu desempenho como servidor docente ou técnico administrativo e sua capacidade política foram fatores relevantes para que um servidor seja escolhido como gestor.

As dificuldades enfrentadas por esses gestores (2ª) descritas como pessoais (2.1) foram as ligadas ao gestor enquanto indivíduo. Os gestores abrem mão, até mesmo, de cuidar da saúde, perdendo qualidade de vida. Os docentes em exercício da gestão, fazem sacrifícios pessoais e profissionais, passando assim, por conflitos intra e interpessoais, tal como apontaram Barbosa; Mendonça, Cassundé (2016). A pesquisa evidenciou que os gestores no IFAM se dedicam tanto à gestão em detrimento da própria capacitação e saúde, se afastam da sala de aula e de atividades de que gostam e valorizam, coadunando com Silva e Cunha (2012) ao tratar sobre a construção de uma nova identidade ao docente que vira gestor. Como ganho, a pesquisa evidenciou que os gestores obtêm uma visão sistêmica da instituição e todas as suas relações.

As dificuldades institucionais (2.1) apontadas pelos gestores do IFAM coincidem com os temas centrais sobre as experiências vividas pelos entrevistados da pesquisa de Silva e Cunha (2012), tais como: a) a gestão de pessoas; b) orçamento reduzido e sua imprevisibilidade; c) a instituição não oferecer capacitação específica para gestores; d) o modelo organizacional da instituição – no caso do IFAM, a redução da autonomia dos *campi* que eram autarquias, a divisão interna de recursos; e) as dificuldades com a tomada de decisão; entre outros.

Dentre as dificuldades institucionais apontadas pelos entrevistados, destacam-se as dificuldades relacionadas à gestão de pessoas (2.2). Relataram a falta de profissionalismo dos servidores; a dificuldade de fazer os servidores entenderem suas responsabilidades sem que isso fosse entendido como assédio moral; a dificuldade de se formar uma boa equipe porque a instituição não promove capacitação efetiva (percebida na ação), entre outros.

A pesquisa ainda revelou que a logística amazônica (2.3) dificulta a atuação desses gestores. A região amazônica é apontada pelos gestores do IFAM, como uma região em que a equação infraestrutura x custo de vida, tem valor negativo. Foram apontados problemas como péssimas condições de internet e telefonia, o que, em um mundo cada mais conectado, gera problemas não só no mundo do trabalho, como também na vida pessoal dos servidores, que se veem isolados do restante do mundo: “*Custo amazônico é você compensar, dentro da tua matriz orçamentária, essa diferença da nossa logística e dos preços dos materiais e equipamentos que a gente paga a mais aqui*”(Gestor F).

Os gestores relataram as dificuldades de iniciar as atividades em locais inadequados, bem como a logística amazônica que, somada ao alto custo, dificulta a aquisição de produtos e serviços, continuidade das obras. Sem dúvidas, o gestor que aceita a missão de gerenciar esses *campi* não a realiza apenas movido pelo salário e a estabilidade laboral, é necessário ser movido pelo fator intrínseco motivador da “ética do bem comum” para o serviço público, conforme relatado por Chanlat (2002, p. 6).

Nesse contexto, o processo de aprendizagem gerencial (3ª) se torna requisito para o desenvolvimento de competências gerenciais (4ª). Os entrevistados foram unânimes ao afirmar que o exercício da gestão é um aprendizado constante e a pesquisa evidenciou que os gestores da alta gestão do IFAM aprendem no exercício da gestão/na prática (3.1), de forma experiencial, no dia a dia laboral, resolvendo problemas e buscando soluções, errando e acertando, como destacado por um deles: “*Porque as vezes entra um gestor como eu, que entrei há 4 anos, sem saber o que era. Hoje posso dizer que eu passei 4 anos fazendo uma graduação em gestão, consigo resolver muitos problemas* (Gestor C)

A pesquisa ainda revelou que esses gestores aprendem individualmente (3.2), por consulta dirigida através de leitura e consultas à internet e em processos internos de

observação: “... leituras através de livros e através de sites, porque hoje a gente não pode deixar de buscar a internet para ter resposta para uma série de coisas” (Gestor C); e coletivamente (3.3), os gestores do IFAM aprenderam por interação, interagindo com outros gestores em processos de troca de experiências, por consulta ao corpo técnico da instituição, por aconselhamento com outros gestores, pela participação em fóruns e reuniões e ensinando o que aprenderam na gestão: “Então, você olha pra aquele camarada lá, como é que ele geriu? Como é que foi feito isso? Como é que ele fez? Quais foram os problemas que eles enfrentaram e tudo mais? E como é que nós podemos solucionar esses problemas sem o gestor? E o que eu não devo fazer é olhando o erro que ele cometeu. Entendeu?” (Gestor C).

Durante toda a pesquisa, restou evidente que o processo de aprendizagem desses gestores aconteceu sempre da interação com o indivíduo e o contexto em que está situado que seria, conforme apontaram Flach e Antonello (2010, p. 197), de forma “experimental e não-institucional”, ou seja, informalmente. E, nos termos de Shrivastava (1983), o sistema de aprendizagem vigente no IFAM seria o participativo, no qual as decisões mais relevantes, para resolver problemas estratégicos, são consultadas e/ou deliberadas em grupo, no caso, no Conselho Superior e no Colégio de Dirigentes.

Assim, revelou-se que a aprendizagem é um processo provocador de mudanças no comportamento dos indivíduos, como destacado por Fleury e Fleury (2010) e, a eficácia da aprendizagem acontece quando resulta em desenvolvimento de competências no ambiente laboral (Lira, 2021), que foi descrito na categoria de 4ª ordem, competências gerenciais.

As competências gerenciais (4ª) percebidas pelos entrevistados gestores e ex-gestores, como necessárias para o exercício dos cargos da alta gestão e desenvolvidas no âmbito do IFAM, foram 26, que agrupadas em 5 subcategorias se encontram listadas no Quadro 2.

**QUADRO 2:** Competências gerenciais identificadas após análise das entrevistas dos gestores

Competências gerenciais identificadas após análise das entrevistas dos gestores	
Descrição das competências	
4.1 Atitudes e habilidades gerenciais	1. Agir com comprometimento e dedicação à Instituição, de forma democrática e dentro da legalidade.
	2. Agir com ética, humildade, boa-fé, coerência, racionalidade e proatividade.
	3. Estar próximo à comunidade acadêmica
	4. Atuar com apoio de novas tecnologias incentivando políticas de sustentabilidade
	5. Ter conhecimento técnico para atuar de forma eficiente nas demandas da área finalística.
4.2 Competências gerenciais relacionadas à gestão de pessoas	6. Gerir pessoas de forma empática, sabendo identificar e lidar com os diversos perfis de servidores
	7. Ser capaz de motivar, engajar, capacitar, mobilizar e criar oportunidades aos servidores, promovendo sua autoestima
	8. Promover um ambiente de trabalho agradável
	9. Liderar equipes, resolvendo conflitos, delegando atribuições e acompanhando seu desempenho
	10. Formar e trabalhar em equipe de forma integrada, designando pessoas certas para assumir os cargos
	11. Comunicar-se, ouvindo e dialogando com os servidores e subordinados, e saber dizer não
	12. Promover políticas de fixação de servidores e adequar a composição do quadro de servidores
4.3 Competências gerenciais relacionadas à gestão administrativa e finalística	13. Planejar estrategicamente, atuando de forma alinhada ao PDI, implementando medidas de controle, acompanhamento e avaliação
	14. Responsabilizar-se pela qualidade do serviço público prestado
	15. Executar as políticas públicas, promovendo o atendimento das demandas dos alunos e da sociedade
	16. Prestar contas, apresentar resultados e cumprir prazos
	17. Gerenciar processos e projetos de modo a cumprir com os objetivos institucionais
	18. Gerir o orçamento, investindo o recurso público em prol da missão institucional
	19. Resolver problemas e buscar soluções
4.4 Competências gerenciais intrapessoais	20. Buscar aprender no exercício do cargo para adquirir o conhecimento necessário ao cumprimento da missão institucional
	21. Reconhecer seus erros, pensar antes de agir e observar
	22. Conquistar o respeito das pessoas, priorizando os interesses institucionais em detrimento dos interesses pessoais
4.5 Competências gerenciais para representação externa	23. Desenvolver e cuidar da imagem institucional
	24. Articular-se politicamente em prol da instituição, interagindo com outros Ifs, órgãos, instituições e governos
	25. Enfrentar os problemas da logística e das fronteiras amazônicas
	26. Representar com ética e integridade a instituição e o Estado

Fonte: Elaboração própria com base nas análises da pesquisa de campo

Nessa categoria foram reunidas atitudes e habilidades gerenciais que, por serem desvinculadas de uma competência específica, não foram descritas como competências. Essa categoria revela que é reconhecido que os gestores devem agir com **comprometimento e dedicação**, atuando dentro da **legalidade** e de forma **democrática**. Também devem agir com **ética, humildade, boa-fé, coerência, racionalidade e proatividade**.

As *competências gerenciais relacionadas à gestão de pessoas* (4.2) merecem destaque porque dado que cabe aos gestores públicos liderarem equipes, atuando como agentes para agregar valor à organização, cumprindo os objetivos institucionais definidos estrategicamente (Silva, Bispo, Pereira, 2011), gerenciar significa gerir pessoas (Bergue, 2019).

Restou evidenciado que cabe ao gestor **motivar, engajar, capacitar, mobilizar e criar oportunidades** aos servidores, **promovendo** sua **autoestima**, bem como um **ambiente de trabalho** agradável. Também lhes cabe liderar equipes, delegar e resolver conflitos. Mas essas competências foram apontadas como dificuldades em diversos momentos pelos gestores. Todos os entrevistados destacaram que devem **gerir pessoas de forma empática**, em prol do **cumprimento** da missão institucional, sabendo **identificar e lidar com os diversos perfis** de servidores.

Ainda tratando de valor público, a sociedade vem, cada mais, cobrando dos gestores públicos seus resultados (Ésther, 2011), o que demanda *competência gerencial relacionada à gestão administrativa e finalística* (4.3), detalhada nesta pesquisa em: *prestar contas, apresentar resultados e cumprir prazos* (16), além de *responsabilizar-se pela qualidade do serviço público prestado* (14) e, *gerenciar processos e projetos de modo a cumprir com os objetivos institucionais* (17). Do aprendizado revelado e competências gerenciais identificadas, os entrevistados compartilharam, com base em sua experiência vivida, sugestões de capacitação (5<sup>a</sup>) relacionadas à duração, formato e conteúdo, que foram utilizadas para elaboração do programa de formação, como produto desta pesquisa.

## 5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa visou a formular um programa de capacitação de gestores do IFAM pertinente aos cargos da alta gestão, condizente com a realidade e experiências vividas por estes gestores. Assim, tal programa foi elaborado através do levantamento do aprendizado e das competências gerenciais dos gestores da alta gestão do IFAM e da identificação das formas de aprendizagem e competências desenvolvidas no exercício do cargo. A proposta de programa de formação gerencial para a alta direção denominado PROFGERAG, está composto de trilhas de aprendizagem e aprendizagem em ação associadas aos processos de aprendizagem identificados, considera a prática gerencial no cotidiano, estimulando desenvolver competências gerenciais na ação, como ao administrar a logística e o custo amazônico no IFAM. O detalhamento do PROFGERAG por motivo de espaço, não foi aqui abordado.

Foi evidenciado que o contexto dos gestores da alta gestão do IFAM impacta diretamente em sua forma de fazer gestão, uma vez que, como não foram especificamente preparados para o exercício do cargo pela instituição, acumulam experiência de gestão já no cargo de alta gestão ou de outros cargos de gestão dentro ou fora da própria instituição.

Os resultados de campo permitiram a caracterização do contexto em que os gestores estão inseridos através da identificação geral do perfil desses gestores e a forma como se tornaram gestores da alta gestão. Evidenciou-se que os gestores da alta gestão vão assumindo cargos de gestão intermediários, trilhando um caminho dentro da instituição, até que se tornam gestores da alta gestão. Assim, sem serem formalmente preparados para o cargo, vão aprendendo no exercício do cargo, individualmente, ou por interação, a como ser gestor.

O caráter político destes cargos, também ficou evidenciado, quando se trata da escolha dos gestores, que à (in) capacidade gerencial se soma à necessidade de ter conhecimento técnico e popularidade, com destaque para a competência política no exercício gerencial.

As dificuldades enfrentadas pelos gestores, sejam pessoais, institucionais ou da logística amazônica distinguem os gestores do IFAM de outros IFs e os leva a perceber que precisam desenvolver ou aprimorar suas competências para além das regulamentares.

Destaca-se que embora todos os gestores tenham se mostrado disponíveis a compartilhar sua vivência gerencial num programa de capacitação gerencial para gestores inexperientes, não se incluíram como participantes desse programa.

Assim, enfrentando dificuldades, resolvendo problemas, errando e acertando, buscando aprender, observando outros gestores, se aconselhando, consultando os servidores técnicos, esses gestores vão em busca do cumprimento das metas institucionais, sabedores de que por representarem externamente a instituição, são responsáveis por tomar as decisões gerenciais que conduzem a instituição.

O programa de formação para a alta gestão foi elaborado com base em trilhas de aprendizagem, para que os gestores possam partilhar a responsabilidade de sua formação com a instituição, e tenham a liberdade necessária para realizar sua formação gerencial de forma autodirigida, a partir da definição de pontos de partida e de passagem obrigatórios para o desenvolvimento das competências. Foi composto considerando cada uma das 5 categorias de competências e aprendizagem vivenciadas criando trilhas correspondentes. A proposta do programa PROFGERAG decorre da pesquisa realizada e compõe o produto tecnológico desta pesquisa aplicada junto ao IFAM.

Para aprofundar futura pesquisa, sugere-se detalhar as atividades e ações gerenciais específicas da gestão em Institutos Federais, posto que se percebeu existir inúmeras pesquisas sobre o contexto dos gestores de universidades federais e privadas, e poucas acerca dos gestores de Institutos Federais. Embora haja similaridades na gestão, o perfil profissional de um e de outro é diferente, a começar que os Institutos Federais abrangem o ensino básico, técnico e tecnológico, com os mesmos professores atuando em todos esses níveis, ou seja, ministram aula ao ensino médio-técnico até o doutorado. Outra diferença, é que as universidades são geridas centralizadamente por um único ordenador de despesas, enquanto nos Institutos Federais, a gestão é descentralizada. Mais, o gestor de IF precisa ter capacidade de realizar e manter a capilarização e a interiorização dos institutos federais, mediante processo de expansão de uma estrutura ainda em consolidação.

Como implicação prática, coadunando com Coelho e Menon (2018, p.16), caberia se realizar um processo de seleção de servidores específico para o IFAM, no qual, por meio de um “upgrade do marco legal” e de instrumentos de gestão de recursos humanos “compatíveis com o (novo) ideário de profissionalização da administração pública contemporânea”, fossem selecionadas pessoas preparadas para o exercício dos cargos públicos. E realizar um processo de acolhimento dos novos servidores que os auxiliasse no processo de adaptação à realidade dos *campi* do IFAM. A seleção de profissionais que não conseguem exercer o cargo público a contento aponta para uma gestão de pessoas desalinhada dos objetivos institucionais, disposta apenas a cumprir preceitos legais, sem pensar estrategicamente a seleção e a permanência dos servidores. A implicação teórica desta pesquisa se refere a agregação ao acervo de conhecimento científico de formas de aprendizagem, competências gerenciais peculiares e à gestão de IFs no Brasil, tais como aprender na ação, administrar o custo amazônico e desenvolver capacidade de retenção de servidores em regiões precárias do país.

## REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637–651, dez., 2006.

ANTONACOPOULOU, E. Desenvolvendo Gerentes Aprendizes Dentro de Organizações de Aprendizagem: o caso de três grandes bancos varejistas. In: EASTERBY-SMITH, M., 2001;

ANTONACOPOULOU, E. The relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices. **Management Learning**, v.37, n.4, p.455-473, 2006.

AYRES, S. M. P. M. Sistema de Capacitação Baseado em Competências – SCBC. In. **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras** [recurso eletrônico]/Anielson Barbosa da Silva (Org.) - Cap 7 pp. 196-225, 2021.

BARBOSA, M.A.C.; MENDONÇA, J.R.C.; CASSUNDÉ, F.R.S. A. Competências Gerenciais (Esperadas versus Percebidas) de Professores-Gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: Percepções dos Professores de uma Universidade. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v.17, n.3, p.439-473, 2016.

BALBINO, J.N.; SILVA, H.F.N.; QUEIROZ, F.C.B.P. O estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 2, p. 80-98, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/53390>.

BERGUE, S.T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.

BERGUE, S.T. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. BH: Fórum 2020.

BRASIL. MEC, **Lei nº 11.892 de 29 de dezembro, de 2008** que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm).

BRASIL. **Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006** que institui a Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm).

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019** que dispõe sobre a política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm)

CAVALCANTE, K. de O.; AYRES, S.M.P.M. Capacitação e Desenvolvimento de Competências. In. Anielson Barbosa da Silva (Organizador). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. Cap 10, pp. 277-305, 2021.

CHANLAT, J-F. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. **VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002

COELHO, F. de S.; MENON, I. de O. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 69, p. 151 - 180, 2018.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

ÉSTHER, A.B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v.9, n. Ed. Especial, art.10, p.648-667, 2011.

FERNANDES, F. das C.M. As débeis articulações como referência de gestão dos Institutos Federais. **HOLOS**, [S. l.], v.1, p.342–360, 2017. DOI: 10.15628/holos.2017.5093. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/5093>.

FLACH, L.; ANTONELLO, C.S. A teoria sobre Aprendizagem Informal e suas implicações nas organizações. **Revista eletrônica de Gestão Organizacional**, PROPAD/UFPE, v.08, n.2, p.193-208, mai/ago. 2010.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, n.spe, p.183-196, 2001.

FREITAS, P.F.P. de; ODELIUS C.C. Managerial Competencies: An Analysis of Classifications in Empirical Studies. **Cadernos EBAPE.BR** [online] v.16, n.1, pp.35-49. <https://doi.org/10.1590/1679-395159497> Epub Jan-Mar 2018.

GUIMARÃES, J.C. Gestão em IFES: As Razões que Determinam o Doutor como Gestor: Uma Abordagem sob a Perspectiva das Competências Individuais. In: **V Encontro de Administração Pública e Governo – EnAPG. Anais**. Salvador: 2012. p.1-16.

JACOBSEN, A.D.; CERQUEIRA, R.L.B. de; LIOTTO, M.; ALMEIDA, S.M.; PEREIRA, M.; SILVA, J.M. da. Gestão de Pessoas em um Instituto Federal de Educação e Tecnologia. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v.5, nº2, agosto de 2012.

LIMA, S.M.P.; VILLARDI, B.Q.; RODRIGUES, A.C.A.L. Aprendizagem e desenvolvimento de competências gerenciais. In. Anielson B. da Silva (Organizador). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas**. Cap 13, pp. 361-396, 2021.

LIRA, J. de O.L. Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências Coletivas. In. Anielson Barbosa da Silva (Organizador). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. Cap 12, pp. 337-360, 2021.

MARCONDES, R.C.; MIGUEL, L.A. P., FRANKLIN, M.A.; PEREZ, G. **Metodologia para trabalhos práticos e aplicados**. Administração e Contabilidade. SP: Mackenzie, 2017.

PEREIRA, A.L.C.; SILVA, A.B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, v.9, n. Ed. Especial, art. 9, p. 627-647, 2011.

RODRIGUES, A.C. de A.L.; VILLARDI, B.Q. Formação do Docente para a Gestão Universitária: uma análise indutiva dos professores gestores da pós-graduação *stricto sensu* da UFRRJ. **Revista Foco**, v. 10, n. 2, p. 208-231, 2017. DOI: 10.21902/jbslawrev.foc.v10i2.193. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/193>.

SALLES, M.A.S.D.; VILLARDI, B.Q. O Desenvolvimento de Competências Gerenciais na Prática dos Gestores no Contexto de uma IFES Centenária. **Revista do Serviço Público**, v.68, n. 2, p.467-492, 2017.

SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems. **Journal of Management Studies**, Oxford, v.20, n.1, p.7-28, jan. 1983.

SILVA, A.B.S.; BISPO, A.C.K. de A.; AYRES, S.M.P.M. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. Brasília: Enap, 2019. PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, v.9, n. Ed. Especial, art.9, p.627-647, 2011.

SILVA, A.B.S.; BISPO, A.C.K. de A.; PEREIRA, A.L.C. Competências Gerenciais na Gestão Pública. In. Anielson Barbosa da Silva (Organizador). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. Cap 11, pp.306-336, 2021.

SILVA, A.B.S.; HONÓRIO, J.B. Plano de Desenvolvimento por Competências: desafios e perspectivas. In. Anielson Barbosa da Silva (Organizador). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. Cap 6, pp.172-195, 2021.

SILVA, F.M.V; CUNHA, C.J.C.A. A transição de contribuidor individual para líder: a experiência vivida pelo professor universitário. **Revista GUAL**, Florianópolis, v.5, n.1, pp.145-171, jan./fev./mar./abr. 2012.

THOMAS, D.R. A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. **American Journal of Evaluation**, v.27, n.2, p.237-246. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/224029397\\_A\\_General\\_Inductive\\_Approach\\_for\\_Analyzing\\_Qualitative\\_Evaluation\\_Data/citations](https://www.researchgate.net/publication/224029397_A_General_Inductive_Approach_for_Analyzing_Qualitative_Evaluation_Data/citations).

VERGARA, S.C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Rev. Adm Empres.**, v.45, n.4, p.66-72, 2005.

VILLARDI, B.Q.; LEITÃO, S. P. Organizações de aprendizagem e mudança organizacional\*. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 34, n. 3, p. 53 - 70, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.