

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

**CAPACITAÇÃO GERENCIAL PARA A UFRRJ: Elaboração de uma
Proposta Baseada na aprendizagem dos gestores no escopo de um
Sistema de Gestão de Pessoas por Competências.**

Michelle de Andrade Souza Diniz Salles

2013



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

CAPACITAÇÃO GERENCIAL PARA A UFRRJ: Elaboração de uma
Proposta Baseada na aprendizagem dos gestores no escopo de um
Sistema de Gestão de Pessoas por Competências.

MICHELLE DE ANDRADE SOUZA DINIZ SALLES

Sob Orientação da Professora:

Dr^a. Beatriz Quiroz Villardi

Dissertação submetida como requisito para a obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia** no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Seropédica, RJ
Maio de 2013

658.3
S168c
T

Salles, Michelle de Andrade Souza Diniz,
1980-

Capacitação gerencial para a UFRRJ: uma proposta baseada na aprendizagem dos gestores no escopo de uma gestão de pessoas por competências / Michelle de Andrade Souza Diniz Salles - 2013.

184 f.: il.

Orientador: Beatriz Quiroz Villardi.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

Bibliografia: f. 106-112.

1. Universidades e faculdades - Administração de pessoal - Teses. 2. Administração pública - Teses. 3. Aprendizagem organizacional - Teses. 4. Pesquisa qualitativa - Teses. 5. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - Teses. I. Villardi, Beatriz Quiroz, 1956-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios. III. Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS

MICHELLE DE ANDRADE SOUZA DINIZ SALLES

Dissertação submetida como requisito para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios, no Programa de Pós-Graduação de Gestão e Estratégia em Negócios. Área de concentração Gestão e Estratégia. Linha de Pesquisa Estratégias de Gestão de Capital Humano e Social

Prof^a Dr^a Beatriz Quiroz Villardi, Dr^a. UFRRJ
Orientadora

Prof^a Dr^a Sylvia Constant Vergara
Membro externo

Prof^o Dr Pedro Paulo de Oliveira Silva
Membro interno

Prof^a Dr^a Janaina Machado Simões
Membro interno

À Deus minha fortaleza em momento apropriado,
E a Murilo amor da minha vida e companheiro de todas as horas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus porque Ele foi o meu sustento, proveu conhecimento e discernimento. Nunca foi tão verdadeiro o verso “vem de longe o meu conhecimento; atribuirei justiça ao meu Criador.” Jó 36:3.

Ao amor da minha vida Murilo, que com tanto carinho acolheu este momento de desenvolvimento como dele próprio, nas noites de sono mal dormidas, na alegria, na tristeza, na saúde, na doença, a estas atitudes incluo amor e respeito.

Ao meu paizinho Diniz que sempre achou que eu poderia fazer qualquer coisa e que vibrou todas às vezes comigo. Hoje ele descansa, mas aguarda em Jesus uma tão grande esperança de nos vermos novamente.

A minha irmã Aline que sempre compreendeu a dificuldade deste momento e esteve junto de mim quando precisei de mais do que uma irmã, uma amiga. Á minha mãe Solange e minha sogra Zélia pelo apoio.

Aos os amigos que mesmo neste momento de ausência constante, não deixaram de torcer.

À Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro que tem uma capacidade incrível de acolhimento, que me formou academicamente e me desenvolveu profissionalmente e que me abriu mais uma vez as portas para esta pesquisa.

A PROAD, ao DP e a CODEP que acolheu esta pesquisa e proporcionou a oportunidade e suporte. Agradeço em especial ao Prof. Pedro Paulo, Lucimere, Peres, Regina, Michelle Lima, Misiane e Lucas.

Aos gestores que cordialmente participaram desta pesquisa com suas histórias e depoimentos e que nos receberam com tão grande boa vontade. Aprendi com cada um de vocês como gestora e como pessoa.

Os professores do mestrado que contribuíram para o meu aprendizado e desenvolvimento e ao Prof. Américo pela parceria constante e presente.

A turma de mestrado por tornar esta caminhada mais leve.

Á minha orientadora Profa. Beatriz Quiroz Villardi, por acreditar que havia potencial em mim e que me ajudou a trilhar o caminho do conhecimento e desenvolvimento. Obrigada!!!

RESUMO

SALLES, Michelle de Andrade Souza Diniz. Capacitação Gerencial para a UFRRJ: Elaboração de uma proposta baseada na aprendizagem dos gestores no escopo de um Sistema de Gestão de Pessoas por Competências. 2013. 184p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2013.

Trata-se de uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa realizada em uma instituição federal de ensino superior (IFES), situada no Estado do Rio de Janeiro. O objetivo do estudo foi subsidiar uma capacitação de gestores públicos com vistas a desenvolver competências gerenciais no escopo da Gestão de Pessoas por Competências. Para tanto partiu-se da questão como capacitar gestores da UFRRJ nas competências gerenciais tendo como base a aprendizagem dos gestores no escopo de uma Gestão de Pessoas por Competências? e cinco objetivos intermediários foram alcançados: (a) Caracterizar a aprendizagem gerencial no serviço público; (b) Levantar as competências requeridas dos gestores segundo a percepção dos mesmos para o exercício da função gerencial; (c) Identificar as competências gerenciais desenvolvidas pelos gestores no exercício da atividade gerencial; (d) Identificar processos de aprendizagem individual e coletiva presentes no trabalho dos gestores; (e) Propor atividades de capacitação gerencial para desenvolvimento de competências gerenciais pertinentes aos gestores da IFES examinada. A coleta de dados empíricos foi feita junto a 19 gestores, por meio de entrevistas semiestruturadas conduzidas pessoalmente com cada entrevistado. A análise qualitativa dos dados se realizou por meio de abordagem indutiva com interpretação hermenêutica. Os resultados empíricos indicam que o processo de aprendizagem gerencial ocorre por meio de: a) Auto-aprendizagem; b) Aprendizagem vicária; c) Experiência própria, resolvendo problemas e por tentativa e erro; d) Interações sociais e coletivas; e) Educação formal; f) Desconstrução de práticas de trabalho; g) Atividades na vida dos gestores fora do trabalho. As competências foram desenvolvidas por meio destes processos de aprendizagem. Para ativar o desenvolvimento de competências gerenciais por meio de aprendizagem na IFES recomenda-se a institucionalização de um Programa de capacitação gerencial, com base na andragogia, ou seja específica para aprendizagem de adultos, pautada em um processo de sensibilização dos quadros gestores, a ser feita propiciando uma aprendizagem vicária por meio da apresentação de exemplos de outras instituições e pela identificação coletiva das necessidades dos próprios gestores da IFES. A estrutura da capacitação deverá levar em consideração a necessidade de atender as demandas de desenvolvimento gerencial assim como as restrições impostas pelo processo de eleição colegiada de gestores vigente. Recomenda-se uma capacitação assim estruturada: a) Avaliação; b) Aprendizagem; c) Análise; d) Prática; e) Aplicação. São sugeridas capacitações gerenciais seguindo a abordagem da capacitação continuada por níveis, considerando as diferenças dos respectivos perfis dos cargos técnicos e docentes.

Palavras-chave: Gestão pública, aprendizagem gerencial, competências gerenciais, capacitação gerencial, análise qualitativa indutiva, Instituições Federais de Ensino Superior, aprendizagem emergente no trabalho.

ABSTRACT

SALLES, Michelle de Andrade Souza Diniz. Managerial development for UFRRJ: Building a Proposal based on managers learning to support a Professional Competencies Management System. 2013. 184p. Dissertation (Master in Management and Business Strategy). Institute of Humanities and Social Sciences, Department of Administrative and Financial Sciences, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2013.

This is an exploratory qualitative research accomplished at a Higher Education Federal Institution (HEFI), situated in Rio de Janeiro State. It aimed at developing a proposal for public managers' capacity building departing from their managerial learning capacity in order to develop their managerial competency to support a Professional Competencies Management System. Therefore, this research answered: How to develop managerial capacity dedicated to the HEFI real context considering managers emergent learning process at work? Five intermediate goals were also attained: (a) Characterizing the management learning activity in public service; (b) Elucidating the managers' perception about the required competencies for practicing their managerial role; (c) Identifying managerial competencies developed by managers in the exercise of managerial activity; (d) Identifying individual and collective learning processes embedded in managers work, (e) Setting up the managerial development activities. Empirical data collected among 19 managers of the HEFI, through semi-structured individual interviews, were qualitatively analyzed by means of hermeneutic interpretive inductive approach. Empirical results indicates that the managers learning process and managerial competency development occurred through: (a) Self-learning, (b) vicarious learning, c) self-experience, and by solving problems in a trial and error mode (d) Social and collective interactions (e) Formal education (f) Working practice deconstruction; g) Managers' life activities off work. To trigger the development of managerial competencies including the emerging managers learning processes at this HEFI, an institutionalized managerial development project is needed grounded in andragogy pedagogy, this is, specific for adult learning process based on public managers awareness enhancement about the importance of the various ways of learning in the working practice. For instance, encouraging vicarious learning through the presentation of other institutions cases and the collective identification of the required managerial competencies. The managerial development project structure should take into account the need to meet individual managers' development requirement as well as the constraints imposed by the collective election process for being a public manager at this HEFI. Developing managerial competencies should have as structure: a) Evaluation b) learning c) Analysis d) Practice e) Application. Managerial competencies development should follow a continuous learning at work approach, taking into account profile differences concerning the academic and technical managerial positions.

Key words:Public Administration, managerial learning, managerial skills, managerial competencies, qualitative inductive analysis, federal institutions of higher education, emergent learning processes at work.

LISTA DE SIGLAS

APG - Administração Pública Gerencial
AO - Aprendizagem Organizacional
CA – Conceituação Abstrata
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET-PR – Centro Federal de Ensino Tecnológico do Paraná
CEPA - Comissão de Estudos e Projetos Administrativos
CHA – Conhecimento, Habilidades e Atitudes
CODEP – Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas
COSB - Comissão de Simplificação Burocrática
CST - Cursos Superiores Tecnológicos
DASP - Departamento de Administração do Serviço Público
DP – Departamento de Pessoal
EA – Experimentação Ativa
EC – Experiência Concreta
EBAP - Escola Brasileira de Administração Pública
ENAP - Escola Nacional de Administração Pública
ESAMV – Escola Superior de Agronomia e Medicina Veterinária
FGV - Fundação Getúlio Vargas
FHC – Fernando Henrique Cardoso
GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior
IPES – Instituições Públicas de Ensino Superior
INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
JK – Juscelino Kubitschek
MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
OR – Observação reflexiva
PDAE - Plano Diretor do Aparelho do Estado
PDDP - Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal
PDE - Plano de Desenvolvimento da Educação
PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PROAD – Pró-Reitoria de Assuntos Administrativos
QI – Coeficiente de Inteligência
RH – Recursos Humanos
REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
T&D – Treinamento e Desenvolvimento
SIAPE – Sistema de Administração de Pessoal
UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais
UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Concepções de aprendizagem segundo Finger e Brand	35
Quadro 2 - Domínios de Aprendizagem.....	42
Quadro 3 - Etapas de um Processo Integrado de Aprendizagem	42
Quadro 4 - Três Esferas na Criação de Valor na Gestão Pública	50
Quadro 5 - Competências do dirigente público x competências dos Reitores	53
Quadro 6 A – Categorias e subcategorias elaboradas com base em análise indutiva das entrevistas	63
Quadro 8 – 1ª Categoria - O gestor no contexto da IFES/ 1ª Subcategoria - Perfil do gestor da IFES	69
Quadro 9 – Comparação entre as competências apresentadas por Amaral (2006), Ésther (2010), e os dados da IFES pesquisada.	91
Quadro 10 – Comparação entre a abordagem desenvolvimentista-instrucional do processo de aprendizagem e associadas às sugestões dos gestores.....	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Espiral do Conhecimento e Modos de Conversão	34
Figura 2 - Modelo de Aprendizagem Vivencial	40
Figura 3 - Comparação do Modelo de Aprendizagem vivencial com um modelo de processo de resolução de problemas.....	41
Figura 4 - Sujeitos da Pesquisa.....	57
Figura 5 – Apresentação esquemática da resposta da questão de pesquisa com base nos resultados de campo.....	82
Figura 6 – Processo de Aprendizagem Gerencial na IFES.....	100

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Situação Problemática	18
1.1.1. Dados e/ou informações que dimensionam a problemática	18
1.1.2. Delimitação do Estudo.....	19
1.2. Objetivos do Estudo	20
1.2.1. Final	20
1.2.2. Intermediários	20
1.3. Relevância do Estudo	20
1.4. Suposição inicial e pressupostos da pesquisadora	20
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1. Gestão Pública e Profissionalização do Gestor	22
2.2. Capacitação e Desenvolvimento de Gestores	29
2.2.1. Aprendizagem Organizacional	31
2.2.2. Desenvolvimento gerencial e aprendizagem na prática	36
2.3. O Conceito de Competência e Competências Gerenciais	44
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	55
3.1. Delineamento da Pesquisa	55
3.2. Sujeitos da Pesquisa e Critérios de Seleção	56
3.3. Instrumentos de Coleta de Dados no Campo	57
3.4. Instrumentos para Análise de Dados de Campo	58
3.5. Limitações dos Métodos e Instrumentos de Pesquisa Utilizados	60
4. RESULTADOS DE CAMPO	61
4.1. 1ª Categoria - O gestor no contexto da IFES	68
4.1.1. Perfil do gestor da IFES	68
4.1.2. Condição da escolha dos gestores	70
4.1.3. Pressupostos Gerenciais	71
4.1.4. A percepção do gestor sobre a formação gerencial requerida	72
4.2. 2ª Categoria - Dificuldades enfrentadas pelos gestores	72
4.3. 3ª Categoria - Sentimentos dos gestores no exercício da gestão.	74

4.4. 4ª Categoria - Competências e atitudes que os gestores acreditam ter desenvolvido no exercício da atividade gerencial	75
4.5. 5ª Categoria - Capacidades valorizadas em outros gestores.....	75
4.6. 6ª Categoria - Capacidades necessárias aos gestores segundo a percepção do gestor	76
4.7. 7ª Categoria - Tipos de Aprendizagem Gerencial	77
4.8. 8ª Categoria - Sugestões para a Capacitação Gerencial.....	78
4.8.1. Fatores prejudiciais a participação do gestor em atividades de capacitação	78
4.8.2. Fatores que estimulam a participação do gestor em atividades de capacitação	78
4.8.3. Público-Alvo.....	79
4.8.4. Conteúdos para capacitação gerencial	80
4.8.5. Modalidades de capacitação	80
4.8.6. Organização das atividades de capacitação	81
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DE CAMPO À LUZ DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	84
6. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	98
6.1. Recomendações	101
6.2. Sugestões para Pesquisas futuras.....	105
REFERÊNCIAS	106
APÊNDICE A – Roteiro para entrevista	113
APÊNDICE B – Ilustração de uma transcrição de entrevista	115
APÊNDICE C – Ilustração de Análise de Entrevista a partir dos extratos da entrevista.	118
APÊNDICE D – Ilustração de organização da resposta individual dos gestores e categorias e da idéia central.....	135
APÊNDICE E – Ilustração de organização de todas as respostas com uma categoria e idéias centrais da categoria	142
APÊNDICE F – Ilustração de organização de todas as respostas com uma categoria e sub categorias por perfil gerencial	145
APÊNDICE G – Análises dos extratos de entrevista com indicação dos gestores e escolha dos extratos mais significativos das sub categorias	146
APÊNDICE H – Quadro de categorias subcategorias com respectivos trechos ilustrativos..	171

1. INTRODUÇÃO

Preparar gestores para atuar no ambiente das instituições públicas não é tarefa simples, tendo em vista as constantes mudanças na sociedade, na cultura, na economia por meio da internacionalização e mudanças na atuação do Estado que envolve não somente o Brasil, mas também o cenário internacional (CARVALHO *et al.* 2009). Essas mudanças advêm de uma cobrança maior que a sociedade vem fazendo sobre as instituições públicas, exigindo maior eficiência nos processos de trabalho, no atendimento ao cidadão, assim como capacidade na otimização dos recursos. A sociedade exige do Estado a capacidade de suprir as demandas do cidadão por desenvolvimento social onde estão incluídos aspectos de educação, saúde, cultura, e desenvolvimento econômico que promova emprego e renda. Essa demanda é intensificada devido ao acesso à diversos meios que possibilitam informação, o que permite aos cidadãos fazer comparações dos padrões sociais e econômicos brasileiros com os padrões de outras sociedades mais desenvolvidas.

Entretanto, atender a essas demandas envolve interações com outros mercados e sistemas políticos, o que confere a essas relações um dinamismo maior em virtude da necessidade de constantes adaptações políticas, sociais e econômicas, assim como um aumento da instabilidade e imprevisibilidade devido a complexidade que envolve as interações sociais em virtude das diferenças e dos interesses de cada uma que podem se apresentar divergentes. Isto exige um preparo cada vez maior das instituições públicas em administrar e modernizar as suas práticas para lidar com estas interações (CARVALHO *et al.*, 2009).

Segundo Carvalho *et al.* (2009), o processo de modernização do setor público vem acontecendo mediante os processos de reforma, ora mais intensos e institucionalizados como as reformas propostas pelo MARE mediante o Plano de Diretor do Aparelho do Estado, ora menos visíveis e mais informais, como as que acontecem dentro de cada instituição junto a mudanças e adaptação nos processos de trabalho.

Esse processo de modernização do setor público promoveu mudanças organizacionais no Estado Brasileiro, inseriu novas ferramentas tecnológicas e novos métodos de trabalho, utilizando linguagem e ferramentas da administração privada, tais como foco na gestão da qualidade dos serviços prestados ao cliente/cidadão, competição, demanda, eficiência e eficácia (SECCHI, 2009). Mas a transposição destas ferramentas para a realidade da administração pública não é tão simples, pois a administração pública possui nuances próprias que envolvem desde aspectos históricos como o patrimonialismo, o clientelismo e a burocracia, ainda presentes, além de lidar com os interesses da sociedade que, por vezes, apresentam-se difusos. Outra nuance do serviço público é a forma de escolha dos gestores públicos que, na maioria das vezes acontece por eleição ou indicação, a discricionariedade do gestor.

Carvalho *et al.* (2009) explica que o funcionamento da administração pública contemporânea é conduzido por servidores públicos que atuam na prestação direta de serviços ao cidadão e, por conseguinte, representam o Estado.

As mudanças tecnológicas e métodos de trabalho exigidos para a melhoria do setor público requerem desses servidores competências que envolvem conhecimentos, habilidades e uma capacidade de ação para lidar com a natureza das atividades do Estado de forma que agregue valor a sociedade. O Estado, por sua vez, apresenta características de regulação da produção e do mercado, e deve proporcionar o desenvolvimento econômico e social (CARVALHO *et.al.*, 2009).

Mas este é um desafio, pois o Estado, que é representado por meio dos gestores públicos, sendo estes responsáveis de implementar sistemas políticos-administrativos, apresenta dificuldades em formar perfis de gestores requeridos pelas reformas. Assim a profissionalização do gestor público, que é a capacidade do gestor lidar com as especificidades da administração pública de forma estratégica, política e operacional, torna-se uma necessidade para melhorar os serviços prestados à sociedade (LONGO, 2003). O profissionalismo deixa evidentes os direitos e obrigações dos indivíduos que exercem determinada profissão, assim como os papéis e funções, bem como o compromisso de desenvolver-se e atualizar-se como profissional (CARVALHO *et.al.*, 2009).

Segundo Longo (2003, p. 29) o sistema atual de cargos públicos não “oferece repertório tecnocrático de soluções aos problemas sociais”. Assim a profissionalização dos gestores deve permitir ao gestor lidar com a complexidade inerente a atividade gerencial, em virtude da subjetividade dos servidores envolvida, além de acolher novas atribuições em cada ciclo de reforma, deve capacitá-lo a lidar com a complexidade do setor público advinda da diversidade de serviços ofertados a sociedade e dos aspectos que envolvem esta oferta de serviços, além capacitá-lo a lidar com a carga histórica da Administração Pública Brasileira em que as diversas propostas e problemas apresentam reflexos ainda hoje, lidar com a globalização, com as desigualdades econômicas, com a diversidade do país e com aspectos políticos que envolvem o poder nas instituições públicas, em especial as universidades (LONGO, 2003; ÉSTHER, 2010), onde se enquadra a IFES pesquisada.

As políticas de Estado e os ciclos de reforma do Estado brasileiro impactaram diretamente a universidade brasileira acarretando em mudanças nas suas práticas. Na década de trinta, com a necessidade de elevar os níveis culturais da nação brasileira para uma inserção do Brasil no cenário internacional, foi instituído o regime universitário, com vistas ao desenvolvimento de um ensino mais adequado à modernização do país. Ainda na década de trinta muitas escolas superiores e faculdades foram inseridas na nova estrutura universitária e deixaram de existir como escolas. O objetivo era que aquelas escolas transcendessem sua função didática e desenvolvessem ciência e cultura (FAVERO, 2006).

A IFES pesquisada esteve inserida nesse contexto de mudança da escola superior para a universidade, pois a UFRRJ tem sua origem no Decreto 8.319 de 20 de outubro de 1910 (BRASIL, 1910), quando foi criada a Escola Superior de Agricultura e Medicina Veterinária (ESAMV) que congregava a Escola Nacional de Veterinária, a Escola Nacional de Agronomia e a Escola Nacional de Química. Em 1943, em virtude da nova estrutura universitária proposta na década de trinta, a Escola Nacional de Veterinária e a Escola Nacional de Agronomia se mantiveram unidas e constituíram a Universidade Rural e a Escola Nacional de Química foi incorporada a Universidade do Brasil, sendo necessárias novas adaptações de infraestrutura. A recém criada Universidade Rural precisou lidar com o jogo de forças onde por um lado havia o patronato rural em manter os interesses de pesquisa subordinados a esta classe e o governo, que tinha por objetivo formar quadros de profissionais que permitissem condições de produção e sanidades dos rebanhos nacionais. Após diversas outras mudanças de nomenclaturas, em 1967 passou a se chamar Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (OTRANTO, 2009).

O acelerado ritmo de desenvolvimento da década de 50, provocado pela industrialização e crescimento econômico, tornou explícita a precariedade da educação e do ensino superior. Essa situação culminou em um movimento pela modernização do ensino superior na década de 60 (FAVERO, 2006). Naquele movimento esteve inserida a IFES pesquisada, que na época desta efervescência sofria com a redução de 50% dos recursos e contou com a mobilização dos estudantes para lidar com aquele processo (OTRANTO, 2009).

Em 1967 a UFRRJ deixa de ser vinculada ao Ministério da Agricultura e passa a ser vinculada ao Ministério da Educação, vindo neste movimento uma oportunidade de melhorar a situação deficitária dos recursos (OTRANTO, 2009). Assim, a reforma universitária proposta por um grupo de trabalho instituído pelo Ministério da Educação, que entra em vigor em 1968, passa a ser uma realidade também para a UFRRJ, tendo em vista seu vínculo recente com o Ministério da Educação.

A reforma de 1968 propunha o sistema departamental, vigente até hoje na IFES pesquisada, embora o sistema departamental tenha deixado de ser uma exigência legal desde a Lei nº. 9394/96, em substituição das cátedras que era uma unidade de ensino e pesquisa docente entregue ao catedrático de forma vitalícia e que se reportava ao conselho universitário e reitor que também eram catedráticos. A reforma universitária de 1968 incluiu o vestibular unificado, o ciclo básico, sistemas de créditos e a matrícula por disciplina, bem como a carreira do magistério e a pós-graduação (FAVERO, 2006). Esses elementos foram necessariamente incorporados pela IFES pesquisada, entretanto gerir a IFES não foi uma tarefa simples, tendo em vista que a reforma universitária exigia a inserção na IFES de cursos das diversas áreas do saber humano, dentro de uma estrutura universitária que privilegiava o saber agrário tendo em vista sua tradição. Assim inicia-se uma luta dos cursos de saber não agrário para desenvolver-se junto a IFES e que gerava constantes conflitos entre os gestores nas unidades agrárias e não agrárias.

Em 1972 iniciou-se a Reforma Administrativa da Universidade com objetivo de adequar o Estatuto e Regimento vigentes às realidades da reforma universitária e de desenvolver a instituição que por ser pequena, recebia volumes menores de recursos. A reforma do estatuto de IFES trouxe um incremento as atividades de extensão que adquiriu igualdade com o ensino e a pesquisa. Outros conflitos no que diz respeito a gestão da IFES advindos da reforma do estatuto e regimento, surgiram em virtude da criação de três órgãos de deliberação coletiva sendo estes o CEPE (Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão) o CC (Conselho de Curadores) e o CONSU (Conselho Universitário), entretanto o CONSU se sentia desprestigiado quanto a tomada de decisão em assuntos como aprovação de contas, responsabilidade do CC, tendo em vista que, antes da reforma, desempenhava sozinho este papel. O CONSU também apresentava recursos contra reformas universitárias na IFES propostas pelo CEPE quando estas reformas ameaçavam a ordem tradicional e interesses individuais. Esta situação foi minimizada com a nova composição do CONSU apresentada pelo Estatuto de 1975 (OTRANTO, 2009) e que vigorou até o ano de 2011.

Posterior à Reforma Universitária de 1968 e com ênfase na eficácia das universidades, o governo Collor em 1992 propôs uma reforma que objetivava estabelecer critérios de desempenho e produtividade, pautados nos modelos de gestão desenvolvidos em instituições privadas. Nessa reforma, as IFES deveriam buscar recursos extra orçamentários através da integração com as empresas privadas. Esta política colaborou para sucateamento da rede de universidades federais devido à diminuição dos gastos com educação que gerou precarização das estruturas físicas e educacionais, prática adotada nos governos Collor e Fernando Henrique Cardoso, pois se não obtivessem os recursos extra orçamentários seria necessário serem sustentadas com recursos racionados (HARDY e FACHIN, 2000; PAULA, 2001).

Em 2007, no governo Lula, através do Decreto Nº 6.096/2007 (BRASIL, 2007) institui-se o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) que faz parte do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). O REUNI surgiu como mais uma proposta de expansão e reestruturação das IFES e tem como “meta global a elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para 90% e da relação de alunos de graduação em cursos presenciais por professor para 18, ao final de cinco anos, a contar do início de cada plano.” (BRASIL, 2007, Art. 1º, § 1º) Esses

planos referem-se aos projetos de reestruturação que cada IFES individualmente apresentou ao governo para sua adesão ao programa REUNI.

O projeto de expansão deveria ser construído pela própria IFES e estava sujeito às aprovações dos respectivos conselhos universitários. Entretanto, conforme Lugão *et.al* (2010), existiu uma preocupação das instituições quanto ao aporte financeiro dado pelo REUNI, tendo em vista não haver garantia dos aportes financeiros acordados. O projeto do REUNI apresenta uma perspectiva positiva do ponto de vista da oferta de cursos de graduação, mas que também poderia gerar precarização do trabalho em virtude da falta de aporte de infraestrutura física e de pessoal. O REUNI exigiu dos gestores grande capacidade de implementação dos programas de expansão, bem como a capacidade de mostrar rapidez e eficiência para a em promover esta expansão de cursos, vagas e matrículas.

Assim, o REUNI permitiu ampliar a oferta de cursos junto a IFES, o que gerou uma demanda por aumento no quadro de servidores técnicos e docentes e de uma infraestrutura maior para o ensino e pesquisa, além demandar uma infraestrutura maior para atender as demandas da assistência estudantil, que no caso da IFES se considera a maior do Brasil no que se refere à oferta de alojamentos e alimentação.

O processo de expansão da IFES demandou novas alterações do estatuto e regimento, principalmente no que se referia a adequações da realidade institucional dos campi fora de sede, configurando uma realidade multicampi o que demanda dos gestores novas competências para atuar nesta nova realidade. Em 2010, a UFRRJ deu início ao processo de reforma de seu estatuto, datado de 1974, e em abril de 2011 foi aprovado o novo estatuto da UFRRJ pelo Conselho Universitário, o que implicou em uma nova dinâmica e fluxos de trabalho para os gestores (UFRRJ, 2011).

Estes relatos remetem as pesquisas de Kerr (1982) sobre a universidade contemporânea, e apresenta uma universidade que não é composta de uma comunidade, mas de várias comunidades diferentes e congrega diversos interesses por vezes conflitantes, podendo ser denominada como multiversidade, conforme ele mesmo descreve:

Não é apenas uma comunidade apenas, mas várias – a comunidade da graduação e a comunidade da pós-graduação; a comunidade do humanista, a comunidade do cientista social e a comunidade do cientista; as comunidades das escolas profissionais; a comunidade de todo o pessoal não acadêmico; a comunidade dos administradores (KERR, 1982, p.30).

As universidades apresentam ainda um perfil muito próprio, cheio de ambigüidades, que congrega os interesses da sociedade e das comunidades que a integram, pois:

como instituição, a multiversidade projeta-se bastante no passado e no futuro e está frequentemente em desacordo com o presente. Serve a sociedade quase como escrava – uma sociedade que ela também critica sem piedade. Dedicada a igualdade de oportunidades, ela é em si mesma, uma sociedade de classes. Uma comunidade como as comunidades medievais de mestres e estudantes, deveria ter interesses comuns. Estes na multiversidade são bem diversificados e mesmo conflitantes. (KERR, 1982, p.30)

Este perfil diferenciado apresentado por Kerr (1982), expressa a complexidade universitária e converge com a perspectiva de universidade de Favero (2006), que além da difusão do conhecimento apresenta uma atribuição de unidade de investigação e produção de conhecimento, onde é necessário o exercício da liberdade e autonomia.

Até 2012 a UFRRJ contava com 4 campi localizados nos municípios de Seropédica, Nova Iguaçu, Três Rios e Campos dos Goytacazes. Apresentava um quadro de aproximadamente 2.700 servidores concursados, conforme informado pelo Pró-Reitor de

Assuntos Administrativos e atendia cerca de 12.000 alunos distribuídos entre 55 cursos de graduação presencial e à distância, e 35 cursos de pós-graduação, sendo 23 cursos de mestrado e 12 cursos de doutorado.

Este aumento dos cursos e da comunidade acadêmica aumentou a complexidade da gestão na IFES que passou a lidar com um perfil diferente de discente, tendo em vista, o acesso ampliado a camada de estudantes da rede pública e que apresentam uma maior necessidade de assistência estudantil para a sua manutenção nos cursos de graduação. Os gestores precisam lidar, também com o conflito entre servidores de gerações distintas que, por vezes, apresentam-se com uma diferença grande em virtude do longo período sem concurso nos períodos Collor e FHC. Estes aspectos demandam um maior preparo deste gestor. Kerr (1982) explica que quanto maior a complexidade das relações, e na medida em que a instituição se expande e se relaciona com o mundo exterior, mais central torna-se o papel da gestão na integração destes fatores junto às universidades.

Para dar consistência às ações do Estado no que se refere ao desenvolvimento de pessoas com foco estratégico, o Governo Federal instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PDDP) na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, através do Decreto N° 5707, de 23 de fevereiro de 2006.

Esta política é pautada no conceito de gestão por competências e busca o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessárias ao desempenho da função, visando o alcance os objetivos da instituição e esta alinhada aos objetivos do Estado.

O Decreto N° 5707/2006 utiliza a Gestão por Competências como base para direcionar os projetos de capacitação e qualificação dos servidores, direcionar a avaliação de desempenho, dimensionamento e redimensionamento de pessoal.

Embora o foco do Decreto 5707/2006, seja a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PDDP), a Gestão por Competências, impacta nas estratégias de gestão das instituições públicas, pois, está atrelada a conceitos como gestão por processos, gestão para a qualidade, planejamento estratégico, gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e gestão para excelência (RUAS, 2005), mas esta adequação não tem sido tão simples em virtude das características próprias das instituições públicas e da realidade que envolve cada instituição.

Foi em virtude do decreto que a IFES pesquisada iniciou o Projeto de “Mapeamento do Capital Humano, Configuração e Gestão por Competências, com objetivo de elaborar um diagnóstico organizacional, levantamento de processos e propor ações de capacitação adequadas às necessidades da IFES.

Estas novas configurações da universidade vêm demandando dos gestores da IFES um novo rol de competências gerenciais que inclua um conjunto de atributos, onde são incluídos motivos, traços de caráter, conceitos de si mesmo, atitudes ou valores, habilidades e capacidades cognitivas e de conduta aplicados a determinado contexto organizacional (LONGO, 2003). Por sua vez Ésther (2010) em suas pesquisas compara o rol de competências necessárias aos gestores da ENAP e as competências necessárias aos Reitores de IFES mineiras reforçando a importância do contexto para o desenvolvimento de competências que habilite os gestores a desenvolver suas atividades em cada realidade.

Entretanto o desenvolvimento destas competências não acontece desvinculado da aprendizagem que envolve aspectos cognitivos com bases formais mais tradicionais, envolve aspectos comportamentais e vivenciais ampliadas pela experiência no trabalho, denominada aprendizagem na ação, e também envolve reflexão. Neste caso a aprendizagem vai além da aquisição de habilidades. A aprendizagem na ação permite a interação do indivíduo ou

coletivo com uma situação de trabalho dentro de uma realidade institucional específica (ANTONELLO, 2006).

A necessidade de desenvolvimento de gestores na IFES pesquisada é explicitada no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI¹ que prevê em um de seus objetivos específicos a otimização da capacidade de gestão acadêmica e administrativa.

Guimarães (2012) adverte que a falta de preparo gerencial pode impor limitações para o desempenho nas IFES no cenário do ensino superior, tendo em vista que as transformações deste cenário demandam dos gestores conhecimento em administração, capacidade estratégica, de inovação, de liderança e adaptação a estas dinâmicas de transformação que estão atreladas aos novos modelos de produção e que também são impactadas pela escassez de recursos.

1.1. Situação Problemática

1.1.1. Dados e/ou informações que dimensionam a problemática

Entrevistas realizadas por Pereira (1997) com membros do Ministério da Educação revelaram que apenas 5% das IFES teriam condições de elaborar um orçamento realista, uma das condições para a autonomia da universidade, em virtude da falta de capacidade administrativa, fato que, segundo o autor, revela uma necessidade de capacitação gerencial desses gestores, não somente dos servidores que já ocupam cargos gerenciais, mas também de servidores recém ingressos na instituição por meio de concurso que, na maioria das vezes, não apresentam o perfil e a formação para a gestão.

A seleção de servidores para os quadros das IFES por meio de concurso público, está prevista na Lei N° 8112/90 (BRASIL, 1990). O processo seletivo para técnicos-administrativos da IFES pesquisada, segundo o último concurso realizado em 2012² para cargos técnicos de nível superior, requereu uma prova escrita objetiva e uma prova escrita discursiva (redação), com uma fase classificatória de títulos. Para a carreira docente³ foi requerida uma prova escrita e/ou prática, uma prova didática, uma prova de títulos e um plano de trabalho.

Na sequência do concurso não foram percebidas formas de avaliação de condições para que os candidatos exercessem atividades gerenciais na IFES. Mas mesmo sem a ocorrência de um processo seletivo prévio para a carreira gerencial, alguns destes novos servidores se tornarão gestores e realizarão a atividade gerencial sem o devido preparo ou vocação, gerindo em um ambiente ainda desconhecido para eles.

É importante destacar que o processo de escolha do reitor, vice-reitor, pró-reitores e diretores de unidades acadêmicas ocorre ou por eleição junto à comunidade acadêmica ou, quando não há candidatos, por indicação do reitor, conforme prevê a Lei N° 9.192/1995 (BRASIL, 1995) que regulamenta o processo de escolha dos dirigentes universitários e, prevê ainda, que os cargos de reitor, vice-reitor e diretores de unidades acadêmicas sejam ocupados por professores que possuam o título de doutor, com mandato limitado a 4 (quatro) anos permitida uma recondução.

Guimarães (2012, p.2) faz uma crítica à escolha de gestores dentro da universidade somente pela titulação de doutor, pois segundo o autor “nem sempre o doutor é portador de

¹ <http://www.ufrj.br/portal/modulo/home/pdi/pdi.pdf>

² <http://www.ufrj.br/concursos/editais/Edital522012.pdf>

³ <http://www.ufrj.br/concursos/edital16-2013.pdf>

um conjunto de habilidades inerentes ao gestor, nem ao gestor pode-se inferir a reunião de competências pertinentes ao trabalho desenvolvido pelo doutor-pesquisador”.

Mas essa crítica não se estende somente aos gestores docentes. Pereira (1997) afirma que as incapacidades gerenciais do corpo técnico-administrativo prejudicam a inserção de uma autonomia mais efetiva nas universidades.

A complexidade do ambiente universitário, e as demandas do REUNI, vem exigindo dos gestores adequação e desenvolvimento de competências gerenciais a esta nova realidade.

Adicionalmente, a pesquisadora percebeu que muitos gestores da IFES já possuem tempo para a aposentadoria ou, terão direito a aposentadoria nos próximos 5 (cinco) anos, fazendo-se necessário preparar outros gestores para assumir a responsabilidade da gestão da IFES, aproveitando as experiências acumuladas dos que estão para aposentar-se.

Diante deste cenário, como capacitar gestores da UFRRJ nas competências gerenciais tendo como base a aprendizagem dos gestores no escopo de uma Gestão de Pessoas por Competências?

1.1.2. Delimitação do Estudo

A presente pesquisa foi realizada com o Reitor, Chefe de Gabinete da Reitoria, Pró-Reitor de Assuntos Financeiros, Pró-Reitor de Assuntos Administrativos, Pró-Reitor de Assuntos Estudantis e Pró-Reitor de Ensino e Graduação, os Diretores dos Institutos de Ciências Humanas e Sociais, Tecnologia, Florestas, Zootecnia, Ciências Exatas, Agronomia, Veterinária, Diretora do Campus de Três Rios, Coordenador de Planejamento, Coordenador de Informática, Diretor do Departamento de Pessoal, Diretor do Departamento de Contabilidade e Finanças e Diretor da Biblioteca Central que ocupavam estes cargos de gestão no período entre 07 e 28 de dezembro de 2012.

O impacto das atividades geridas por esses gestores se estende ao nível tático e operacional. Estes gestores também participam dos conselhos superiores que, de forma institucional, definem as estratégias da instituição. Assim, não estão incluídos nesta pesquisa unidades organizacionais subordinadas às unidades entrevistadas.

Desse modo, a análise sobre a capacitação gerencial alcançada foco da presente pesquisa incluiu desde o ingresso do novo servidor até o processo de sua aposentadoria, incluindo o período em que esteve como gestor. Não foram abordados diretamente os impactos financeiros e acadêmicos, nem se aprofundou nos aspectos político-sociais das reformas universitárias pelas quais já passou a UFRRJ.

Nesta pesquisa identificaram-se processos de aprendizagem e competências gerenciais desenvolvidas por meio de aprendizagem dos gestores para lidar com o cotidiano de sua atividade gerencial, ou seja, o foco da pesquisa foi o gestor e sua percepção.

É importante destacar que embora reconhecendo que as competências são validadas na interação (FLEURY e FLEURY, 2001) esta pesquisa não abordou diretamente a avaliação das competências gerenciais realizadas pelas equipes dos gestores e nem as avaliações realizadas pela comunidade acadêmica atendida por estes gestores.

A presente pesquisa delimita-se no espaço e tempo no sentido de se tratar de uma realidade específica num período de tempo específico que, neste estudo, refere-se ao período de 2010-2012.

1.2. Objetivos do Estudo

1.2.1. Final

Subsidiar uma capacitação de gestores públicos com vistas a desenvolver competências gerenciais no escopo da Gestão de Pessoas por Competências.

1.2.2. Intermediários

- Caracterizar a atividade gerencial no serviço público na UFRRJ.
- Levantar as competências requeridas dos gestores segundo a percepção desses gestores para o exercício da função gerencial na UFRRJ.
- Identificar as competências gerenciais desenvolvidas pelos gestores no exercício da atividade gerencial;
- Identificar processos de aprendizagem individual e coletiva presentes no trabalho dos gestores.
- Propor atividades de capacitação gerencial para desenvolvimento de competências gerenciais no âmbito da UFRRJ.

1.3. Relevância do Estudo

Embora existam pesquisas, como a de Ésther (2010), que apresentem as competências necessárias aos gestores de IFES e identifiquem como os gestores aprendem a desenvolver suas competências gerenciais, não foram identificados na base de dados Scielo⁴ estudos sobre a elaboração projetos de capacitação gerencial em IFES no escopo da gestão por competências.

Para a UFRRJ o resultado desta pesquisa oferece subsídios para uma proposta de capacitação de gestores, com objetivo de prepará-los e fornecer subsídios para a melhoria da gestão na IFES de acordo com as demandas da lei 5707/2006 (BRASIL, 2006). A inserção da IFES no processo expansão traz novas oportunidades, mas também novos desafios aos gestores como gerir o aumento da comunidade acadêmica atendida e a infraestrutura oferecida, lidar com conflitos entre gerações de servidores, entre outros desafios que envolvem a expansão.

Para os gestores torna-se relevante, pois, poderá subsidiar seu desenvolvimento gerencial e propiciar um exercício mais eficiente da atividade assim como uma aprendizagem aos gestores com base na prática de gestão em instituição federal pública de educação superior.

1.4. Suposição inicial e pressupostos da pesquisadora

Esta pesquisa partiu da suposição inicial de que os gestores públicos têm se capacitado individualmente para gerenciar e tem desenvolvido suas competências gerenciais por meio de resolução de problemas, da gestão das relações entre as pessoas na prática e por tentativa e erro, portanto acreditando-se que na IFES cada gestor pode se capacitar a si mesmo e assim desenvolver suas competências agindo conforme demanda do dia a dia, como por exemplo, atender as demandas por condições adequadas para o ensino. Uma premissa dessa pesquisa é

⁴ <http://www.scielo.br/>, acesso em 01/06/2011.

que a capacitação e desenvolvimento do gestor público sobre suas competências gerenciais aumenta a eficiência da gestão pública.

A pesquisadora até 2012 foi servidora concursada e trabalhou na UFRRJ por 6 (seis) anos como administradora, lotada na PROAD/ DP/CODEP. Desde setembro de 2012 não exerce suas atividades na IFES, mas ainda desenvolve projetos iniciados em 2010 na área de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. Dentre estes, o Projeto de “Mapeamento de Capital Humano, Configuração e Desenvolvimento de Gestão por Competências”. Este projeto tenciona realizar um levantamento sobre o perfil profissional do servidor, elaborar um diagnóstico organizacional da IFES pesquisada, um levantamento de macro processos para propor ações de capacitação pertinentes às necessidades da IFES, e dar subsídios para a tomada de decisão da PROAD, DP e CODEP pelo dimensionamento da força de trabalho. Dessa forma, teve acesso direto aos gestores e as informações da área de Gestão de Pessoas.

Por ter trabalhado na IFES e ter participado de atividades junto a IFES tais como a reforma do estatuto e regimento, a implantação do Campus de Nova Iguaçu e reuniões para divulgação do mencionado Projeto de Mapeamento de Capital Humano, ao iniciar esta pesquisa percebeu-se que existia junto aos gestores um desejo de melhorar a instituição inclusive suas práticas de gestão, permitindo tal vez para isso, registrar suas observações sobre o processo de implementação do referido mapeamento.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Gestão Pública e Profissionalização do Gestor

A área de gestão de pessoas nas instituições públicas ganhou relevância a partir das reformas pelas quais o Estado Brasileiro vem atravessando, pois demandou o desenvolvimento de práticas que permitissem identificar, capacitar e acompanhar o desempenho dos servidores e sua profissionalização (CARVALHO *et al.*, 2009). Esta profissionalização estende-se em especial aos gestores devido à complexidade inerente a atividade gerencial que acolhe novas atribuições em cada ciclo de reforma (LONGO, 2003).

As primeiras designações para ocupar cargos públicos no Brasil surgiram na época em que o país ainda era colônia de Portugal. Os ocupantes dos cargos públicos eram designados mediante a venda, troca de lealdade e serviços prestados a coroa, o que tornava o cargo público um patrimônio. Este cenário manteve-se até a chegada da família real portuguesa ao Brasil em 1808 quando houve uma transformação na administração pública por meio de D. João VI com a reorganização e criação de instituições públicas. Nesta época houve mudanças nas estruturas dos cargos e substituição dos jesuítas por professores designados para formar as elites e funcionários da administração (COSTIN, 2010). Embora a profissionalização da gestão fosse inexistente nesta época, a designação de professores para educação dos funcionários da administração pública aponta o início do interesse com a formação no serviço público.

Em 1824 a constituição abriu a possibilidade de qualquer cidadão ser nomeado para cargos públicos civis, políticos e militares, desde que apresentassem aptidão para a sua ocupação (COSTIN, 2010). Entretanto, mesmo com a possibilidade de nomear administradores públicos por meio de suas aptidões, a designação aos cargos públicos conservou-se somente aos nobres ou a burguesia, o que manteve as características clientelistas e fisiologistas, devido continuidade de práticas políticas que visavam os interesses pessoais mediante troca de lealdade e obediência, e o patrimonialismo onde os interesses do Estado se misturavam aos interesses pessoais dos dirigentes públicos. (PAULA, 2005a)

Mas foi na década de 1930, advindo da ciência política e das teorias de Max Weber que surge o modelo burocrático de gestão como um movimento que tinha por objetivo refrear o patrimonialismo e o clientelismo advindo dos mecanismos pré-burocráticos (FERREIRA, 1996).

O modelo burocrático de gestão fez intervenções na área de gestão de pessoas da administração pública, pois os servidores passaram a ser agentes diretos das propostas de mudanças deste modelo. O objetivo deste modelo era estabelecer um padrão de eficiência e expertise entre os servidores. (SECCHI, 2009)

Segundo Secchi (2009), o modelo burocrático de gestão está alicerçado no tripé: formalidade, impessoalidade e profissionalismo. A formalidade confere diretrizes para as rotinas de trabalho delimitando responsabilidades e deveres, assim legitima hierarquias, procedimentos, documentação escrita e comunicações, com objetivo de dar continuidade padronizada ao trabalho evitando a discricionariedade. A impessoalidade tem como foco evitar personalismo.

O personalismo é um mecanismo utilizado para garantir interesses pessoais de modo que a realização de uma atividade institucional torna-se obra de um indivíduo. A burocracia visou minimizar apropriação individual, bem como o poder e os benefícios advindos da discricionariedade. A profissionalização proposta pelo modelo burocrático procurou reconhecer as capacidades técnicas e o conhecimento do servidor, com objetivo de conter o

nepotismo. Segundo esse modelo, o mérito do servidor seria reconhecido e sua promoção ocorreria por meio de avaliação de desempenho e a experiência no cargo (MOTTA, 2007).

O profissionalismo burocrático fomentou a separação entre planejamento e execução dentro da esfera pública o que gerou uma separação entre política e administração pública. A política passou a ser responsável pela elaboração de políticas públicas e a administração pública pela execução das ações (SECCHI, 2009). Esta dicotomia, apresentada também por Martins (1997), conduziu a uma esquizofrenia nas instituições públicas, pois é uma tentativa de separar algo que está intimamente ligado o que gera desgaste entre os entes envolvidos.

No Brasil o Governo Vargas instituiu em 1938 o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) como órgão que responsável por implementar as diretrizes da gestão burocrática (NICOLINI, 2007). Para Nicolini (2007) o DASP é um marco na reestruturação do Estado, pois, com base nas teorias da administração científica e na administração burocrática de Weber, o DASP propunha modernizar a administração pública com uma abrangência maior sobre as atividades administrativas que incluíam as áreas de pessoal, material, orçamento, organização e métodos.

Segundo Martins (1997), embora o modelo proposto pelo DASP tenha contribuído para a profissionalização e modernização da administração pública do Brasil com a inserção de novas práticas, o modelo não se sustentou devido ao enrijecimento da máquina pública e tornou ainda mais distante a política da administração pública e, em menor escala, ainda mantinham-se práticas clientelistas. Saraiva (2002) acrescenta que a rigidez da gestão produziu contendas entre os servidores, pois, inviabilizava a tentativa de reformulação de processos.

Saraiva (2002) explica que a rigidez burocrática não garante o atendimento às necessidades dos cidadãos, nem rapidez ou mesmo qualidade e, também, não oferece redução de custos. Para a área de gestão de pessoas a gestão burocrática trouxe a estabilidade e a isonomia salarial o que gerou falta de estímulo e preocupação com resultados além de resistência a mudança.

Embora o foco da gestão burocrática fosse a padronização e o controle de procedimentos, a falta de dinamismo do modelo burocrático atrelado a inflexibilidade não atendiam as demandas da sociedade por eficiência e eficácia no serviço público (LONGO, 2010). Mesmo todo o treinamento oferecido aos servidores públicos não foi suficiente para prepará-los para o dinamismo da sociedade (SARAIVA, 2002). Segundo Paula (2005b) a burocracia deixa de ser o caminho para a modernização da administração pública, pois não permite ao aparato estatal estabelecer interlocução com a sociedade, devido às regras burocráticas.

No que se refere à área de pessoal, o DASP não chegou a implementar uma política de gestão de pessoas (COSTIN, 2010), mas promoveu iniciativas com objetivo de profissionalizar o serviço público utilizando mecanismos de ingresso que permitiam a competitividade como por exemplo a instituição do concurso público, promoções por meritocracia, tendo como base o desempenho excepcional do servidor e treinamento técnico (NICOLINI, 2007).

O DASP, considerado a primeira escola de governo destinada exclusivamente a aprendizagem de servidores públicos, ofereceu subsídios para a criação da Fundação Getúlio Vargas (FGV) em 1944. A FGV acolheu os técnicos do extinto DASP com objetivo de melhorar a administração pública, realizar pesquisas e preparar profissionais para atuar nos ambientes público e privado (NICOLINI, 2007).

Os esforços para o fortalecimento e estruturação do ensino em administração pública realizados no período compreendido entre 1948 e 1952 culminou com a criação da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP). O objetivo era reduzir o déficit de

racionalização e eficiência na esfera pública e formar o administrador público para saber fazer, entretanto o foco na capacitação do servidor foi perdendo espaço no governo de Juscelino Kubitschek (JK) e João Goulard (NICOLINI, 2007).

O governo de JK, estabelecido alguns anos após a ditadura e instituição da democracia do Brasil, tinha foco desenvolvimentista, entretanto, o modelo burocrático instalado na administração tornou-se empecilho para as propostas de governo. Para lidar com esta barreira foram estabelecidas a Comissão de Estudos e Projetos Administrativos (CEPA) e a Comissão de Simplificação Burocrática (COSB) com objetivo de racionalizar os processos administrativos (MARTINS, 1997) e propor a descentralização por meio de delegação de competências (COSTIN, 2010). O objetivo era flexibilizar a máquina pública de forma que a gestão pudesse ser operacionalizada.

A proposta de reforma no governo JK trouxe novamente ao serviço público práticas clientelistas em virtude de nomeações por conveniência que, para tal, teve como discurso o desenvolvimento e a flexibilização, o que minou o sistema de mérito (MARTINS, 1997). Dando continuidade ao processo de reestruturação do estado e para enfrentar as limitações da gestão burocrática, sob o comando de Amaral Peixoto e inspirado por Hélio Beltrão promulgou-se o Decreto-Lei Nº 200 de 1967. O objetivo principal do Decreto-Lei Nº 200 de 1967 era fortalecer a administração indireta por meio da descentralização e autonomia para agilizar a máquina estatal (FERREIRA, 1996). Esta reestruturação tinha como referência o planejamento, organização e centralização das decisões com vistas à construção de um Estado forte (MARTINS, 1997).

As práticas propostas pelo Decreto-Lei Nº 200 de 1967, o milagre brasileiro advindo das práticas desenvolvimentistas e a precariedade dos profissionais em administração pública, abriu espaço para a inserção de práticas de administração de empresas. Estas práticas vinham sendo incorporadas nas instituições norte-americanas e nos anos seguintes criou raízes nas instituições públicas brasileiras. Assim, a formação em administração pública deixa de ser um requisito para exercício da função pública (NICOLINI, 2007).

Segundo Nicolini (2007), a perda da singularidade própria à administração pública abre caminho nos anos seguintes a mercantilização do Estado, pois o Estado passa a ser considerado como uma instituição empresarial comum, excluindo-se assim a relevância de aspectos políticos inerentes às instituições públicas, ressaltando ainda mais a dicotomia entre política e administração.

Em 1986 é criada a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), com objetivo de instrumentalizar o governo e aumentar a sua capacidade em formar uma alta e moderna burocracia (NICOLINI, 2007). Até os dias de hoje a ENAP é vista como um centro de referência em capacitação de servidores públicos e vem sendo utilizada para capacitar, principalmente gestores nas áreas mais relevantes da administração pública como pessoas, orçamento, gestão, logística e patrimônio.

A reforma administrativa do Estado de 1967 entrou em crise na década de 70 e 80, pois após a descentralização sem controle da administração indireta, ainda se manteve o uso indevido da flexibilização e da autonomia, trazendo a tona novamente práticas patrimonialistas (FERREIRA, 1996; MARTINS, 1997).

A crise advinda do estado desenvolvimentista, do autoritarismo, da falta de governabilidade em função da descentralização des governada, da deterioração da administração pública, da recessão econômica, da crise fiscal e da invasão dos conceitos de gerencialismo advindos da Grã-Bretanha e Estados Unidos impulsionaram o Brasil a uma nova Reforma do Estado, desta vez com caráter gerencial (FERREIRA, 1996; PAULA, 2005b).

A Administração Pública Gerencial (APG) foi construída utilizando linguagem e ferramentas da administração privada, com foco na gestão da qualidade dos serviços prestados ao cliente/cidadão, competição, demanda, eficiência e eficácia (SECCHI, 2009).

Os objetivos da APG eram desenvolver no serviço público ferramentas da administração privada, buscar parcerias para solução dos problemas da sociedade, desenvolver a competição entre instituições públicas e privadas e mesmo entre instituições públicas, estabelecer a administração por objetivos com ênfase nos resultados, utilizar a avaliação de desempenho, descentralizar para fomentar capacidade gerencial e inovação; aumentar a auto-estima do servidor e desenvolver competências para a atuação no serviço público, administrar cargos e salários públicos e, desenvolver ações para a constituição de um Estado mínimo (SECCHI, 2009; MARTINS, 1997; MOTTA, 2007).

Os governos dos presidentes José Sarney (1985 a 1990) e Fernando Collor de Mello (1990 a 1992) também tentaram implementar reformas no Estado a época de seus mandatos, entretanto foram mal sucedidas, principalmente pelo fato da incapacidade ou mesmo inconveniência da reforma, o que gerou desorganizações na área de pessoal no que se refere ao sistema de carreiras, previdência e regime funcional, além das investidas de privatização que consiste na venda de uma empresa ou instituição do setor público para o setor privado, com objetivo de redução da máquina estatal (MARTINS, 1997).

Além da privatização o governo do presidente Fernando Collor de Mello adotou medidas de corte de gastos para a redução do déficit público, que incluíram “cortes de pessoal e extinção de órgãos sem explicar os critérios que implicaram na mutilação do aparelho burocrático, agravando problemas de irracionalidade e ineficiência” (DINIZ, 2000, p.19).

Em 1995, no governo do então Presidente Fernando Henrique Cardoso, Luiz Carlos Bresser Pereira sob o comando do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) iniciou o Plano Diretor do Aparelho do Estado (PDAE), que adotou uma estratégia empresarial para gerir o setor público, com inserção de prerrogativas da Gestão pela Qualidade Total (*Total Quality Control*) e de ferramentas como o Ciclo de Melhoria Contínua e o *benchmarking* (PAULA, 2005a).

A compreensão que Bresser-Pereira apresentava sobre a administração privada e a administração pública era a de que, enquanto a administração privada é uma atividade econômica com foco no lucro a administração pública tem foco no empreendimento público, com vistas a atender o interesse público (BRESSER-PEREIRA, 1999).

O PDAE delimitou as atividades do Estado entre atividades exclusivas e não exclusivas. As atividades sociais foram transferidas ao setor público não-estatal e fez-se, também distinção entre o núcleo estratégico, composto por políticos e altos funcionários, e as atividades de serviços que deveriam ser realizadas por meio de contratações externas (PLANO DIRETOR DA REFORMA DO ESTADO, 1995).

Quanto à área de Recursos Humanos (RH), o diagnóstico apresentado pelo PDAE relata a ausência de uma política de RH, sendo identificada como a área mais vulnerável da Reforma Administrativa do Estado. Neste diagnóstico a legislação de pessoal até então vigente é tida como inadequada e com caráter inibidor do empreendedorismo. A estabilidade funcional era apontada como prejudicial à modernização. Identificou-se a necessidade de um programa de incentivos aos servidores e identificou-se, ainda, a ausência de um programa de formação e capacitação permanente, bem como a ausência de um programa de remuneração que atendesse aos objetivos da reforma. (PLANO DIRETOR DA REFORMA DO ESTADO, 1995).

Assim, para atender as deficiências apontadas no diagnóstico, o MARE implementou uma nova política de RH, com alterações no regime de contratação e gestão do servidor, com possibilidade de contratação de pessoal pelo regime celetista para atuarem em atividades não-

exclusivas do Estado, bem como uma flexibilização da estabilidade funcional permitindo a demissão do servidor com base em critérios de desempenho ou por excesso de quadro. Estabeleceu-se a disponibilidade com remuneração proporcional, bem como o teto para a remuneração do servidor, assim como uma política de concursos regulares e medidas de desempenho (PLANO DIRETOR DA REFORMA DO ESTADO, 1995).

Para Bresser-Pereira (2005, p.12) a eficiência estatal dependeria da qualidade da organização e da gestão pública, sendo necessário, assim, transformar “burocratas clássicos em gestores públicos” tornando-os mais autônomos e responsáveis. Para atender as demandas por capacitação dos cargos do núcleo estratégico foi instituído um programa de profissionalização em parceria com a ENAP para oferta de cursos em nível de pós-graduação com intuito de formar gestores especialistas (NICOLINI, 2007).

Abrúcio (2007, p.71) afirma que Bresser-Pereira “se empenhou obstinadamente na disseminação de um rico debate no plano federal e nos estados sobre novas formas de gestão, fortemente orientadas pela melhoria do desempenho do setor público.” O autor ressalta que embora não tenham sido levadas a diante todas as reformas propostas, a reforma influenciou a atuação dos gestores na esfera pública permitindo uma série de inovações.

Bresser-Pereira (1999) acreditava que havia conseguido fazer a distinção entre público e privado por meio do diagnóstico realizado para o PDAE, pois em sua construção havia inserido princípios de teoria e ciência política (BRESSER-PEREIRA, 2005). Entretanto Paula (2005b) afirma que as análises realizadas não eram sistemáticas, com exceção a análise feita por Resende (2002), que explica que a reforma brasileira tinha apenas enfoque no controle fiscal e mudança institucional. Paula (2005b) ressalta ainda que a extinção do MARE fez com que a reforma perdesse seu ímpeto. Entretanto, para Abrúcio (2007), o contexto de desmoranamento do Estado e o desprestígio do serviço público dificultaram a reforma proposta, desta forma muitos outros aspectos não encontraram espaço para discussões mais profundas.

A descentralização e flexibilização da gestão não ocorreram, como promessa da reforma, tendo em vista a manutenção do caráter centralizador. Quanto a tecnocracia, Paula (2005b) explica que o regime militar também possuía bases tecnocratas que implicam, também, em autoritarismo e patrimonialismo, e o modelo gerencialista não rompeu com estas bases e também não houve um rompimento com as bases burocráticas.

A reforma administrativa do estado de 1995 não conseguiu extinguir a dualidade entre política e administração permanecendo a distinção sobre quem formula a política e quem as executa, distinção já condenada pelas ciências administrativas (PECI, PIERANTI e RODRIGUES, 2008).

Para atender as demandas da reforma era necessário desenvolver gestores capazes de atuar no ambiente público formulando e implementando políticas que levassem em consideração as especificidades das instituições públicas.

Paula (2005a, p. 170) alerta que além da formação de gestores “tecnopolíticos capazes de pesquisar, negociar, aproximar pessoas e interesses, planejar, executar e avaliar” os gestores devem ser capazes de refletir sobre contextos de “crises e mudanças na economia, cultura e política.”, de maneira que se desenvolva nos gestores uma “visão estratégica, cooperativa, participativa e solidária”. Isto significa na visão crítica de Paula que o papel do gestor vai além da proposta de formação gerencial apresentada pela Administração Pública Gerencial, pois considera os aspectos sociais que envolvem a gestão pública.

Em 2002 toma posse então Presidente Luiz Inácio Lula da Silva com uma proposta voltada para áreas sociais do Estado. No que se refere a modificações na estrutura administrativa do Estado o governo de Lula manteve iniciativas anteriores de modernização, ainda com foco na eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados pelo Estado

mantendo, porém, a tendência das práticas da administração de empresas (ABRÚCIO, 2007). Como reflexo deste movimento no dia 23 de fevereiro de 2005 o governo promulgou o Decreto Nº 5.378/2005 que instituiu o Programa Nacional de Desburocratização – GESPÚBLICA (BRASIL, 2005).

Na área de gestão de pessoas houve um movimento de abertura de concursos e contratações em todos os níveis, mesmo sem uma política consolidada de gestão de pessoas (NICOLINI, 2007). Perceberam-se, também, movimentos de investir na capacitação do servidor integrando as premissas da administração de empresas (ABRÚCIO, 2007).

Em virtude da necessidade de implementar um programa voltado para o desenvolvimento de servidores com vistas a oferecer bases para a sustentação estratégica dos objetivos do governo, foi promulgado o Decreto Nº 5707/2006 em 23 de fevereiro de 2006. O Decreto Nº 5707/2006 instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, com objetivo de buscar o permanente desenvolvimento do servidor público, com prioridade para os gestores das instituições, alicerçado no tripé capacitação/qualificação, avaliação de desempenho e dimensionamento de pessoal orientada pela gestão por competências (BRASIL, 2006).

Embora algumas instituições públicas, como o Banco do Brasil, a Caixa Econômica Federal e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, todas elas regidas pelo regime de trabalho celetista, tenham adotado os pressupostos da gestão por competências, algumas questões permanecem ainda sem definição (BRANDÃO e BABRY, 2005). Assim, parece que a transposição da gestão por competências para a esfera pública ainda está em fase de amadurecimento, pois conforme pesquisa realizada por Salles, Fernandes e Ramos (2012) sobre o Prêmio de Inovação do Governo Federal, desde que foi promulgado o Decreto Nº 5707/2006 foram identificadas apenas duas premiações na área de gestão de pessoas.

Para Siqueira e Mendes (2009) a gestão de pessoas tem papel relevante na implementação de políticas de governo e Salles, Fernandes e Ramos (2012) reconhecem que o desenvolvimento das instituições públicas está intimamente ligado ao desenvolvimento de uma política de Gestão Estratégica de Pessoas em alinhamento contínuo com planejamento institucional. Entretanto Siqueira e Mendes (2009) ressaltam que embora as instituições públicas possam trazer para o ambiente público contribuições da gestão privada, é necessária a construção de um modelo de gestão de pessoas próprio para o setor público que acolham suas especificidades o que inclui, também, o papel social e político do Estado junto aos servidores propiciando um ambiente de trabalho que respeite a subjetividade do indivíduo, bem como, relações de trabalho saudáveis que permitam a participação das pessoas com intuito de motivar e fomentar a criatividade, sem coerção e sem adoecimento do servidor.

Saraiva (2002) explica que as mudanças no setor público devem levar em consideração os fenômenos advindos da cultura organizacional das entidades públicas para que, de fato, possam ser observados resultados significativos, conforme pesquisa realizada na UFMG que aborda os aspectos da cultura que inclui uma teia complexa de normas, valores, mitos, crenças, memórias, histórias, pressupostos e ambiente interno e externo.

Inserida no ambiente de reforma das instituições públicas estão as universidades federais que, segundo Saraiva (2002) possuem alto grau de complexidade devido as suas interações com o ambiente interno e externo e, segundo Costin (2010) tem a flexibilidade como vital para o desempenho de suas atividades junto a sociedade.

Saraiva (2002) explica que as universidades federais possuem problemas complexos no que se refere a sua organização, pois ora são tratadas como burocracias especiais outras vezes como uma burocracia comum. Esta problemática se dá devido ao caráter disseminador do conhecimento e da pesquisa e sua interação direta com a comunidade e, bem como ao alto grau de profissionais especializados. Estes fatores podem estar atrelados ao alto rigor das

rotinas e normas administrativas, consideradas pelo autor como obsoletas, num ambiente permeado de meandros políticos intensos dificilmente encontrados em outras instituições. Desta forma, é importante caracterizar o contexto das universidades com objetivo de identificar as nuances que envolvem as atividades gerenciais neste ambiente.

Quando foram criadas as universidades tinham o objetivo de compreender a sociedade agregando diferentes correntes de pensamento ligados à identidade e estrutura da sociedade com intuito de criar, descobrir e transmitir conhecimento. (LOSEKANN e SALDANHA, 2007).

Entretanto as Reformas do Estado Brasileiro inseriram as IFES em um ambiente vinculado às regras de mercado. Neste decorrer as IFES desempenharam diversos papéis frente às demandas do Estado. No período da ditadura militar as universidades eram vistas como celeiros de formação de mão de obra que alimentaria o sistema econômico. Na reforma proposta por FHC, iniciou-se um novo movimento de reforma que seguiu uma lógica baseada em indicadores de desempenho para medir gestão de recursos e produtividade, com objetivo de fomentar uma concorrência por orçamento público, financiamentos privados e editais de agências de fomento à pesquisa (LOSEKANN e SALDANHA, 2007).

Desta forma, tendências globais de omissão do estado no que concerne às responsabilidades com a educação superior, ciência e tecnologia, bem como, uma gestão empresarial da educação e privatização ou semiprivatização das IFES, são inseridas no Brasil (MANCEBO, MAUÉS e CHAVES, 2006).

Mancebo, Maués e Chaves (2006) explicam que a reforma gerencial junto às IFES gerou precarização do trabalho docente e contratações temporárias, práticas ainda mantidas pelos governos subsequentes ao governo de FHC, intensificação do regime de trabalho e competição entre indivíduos o que intensificou as disputas por poder. A flexibilização do trabalho, neste período, gerou redução de quadros e docentes passaram a desenvolver também atividades de apoio. Os autores explicam que a expansão universitária, como a proposta pelo REUNI, deve primar pela qualidade do ensino e a criação de novos campi e universidades sem a contrapartida econômica apenas realizada por meio do aumento da realização aluno/docente prejudica a formação do aluno.

Embora a concorrência venha permeando toda a sociedade e exigindo que o Estado esteja preparado para lidar com um ambiente globalizado é necessário adequar o papel das IFES a este cenário. Não se deve perder de vista que a universidade deve ser gerida como uma instituição que tem um papel social de “fazedora de futuro” (LOSEKANN e SALDANHA, 2007 p. 100). É preciso desenvolver uma estrutura que suporte não somente a transmissão do conhecimento, mas também a sua crítica, criação e reprodução, aspectos relevantes para uma sociedade que pretende desenvolver-se estrategicamente frente à concorrência (MANCEBO, MAUÉS e CHAVES, 2006).

Para Pereira (1997), por ter este caráter diferenciado, as universidades vêm buscando com base no artigo 207 da Constituição Federal de 1988 a sua autonomia para lidar com as questões que se referem às necessidades da sociedade sem dissociar o ensino, da pesquisa e da extensão. Esta autonomia deveria incluir a gestão administrativa, financeira, patrimonial bem como autonomia na escolha dos dirigentes contemplando as especificidades de cada instituição. Entretanto o autor faz uma crítica ao modelo de escolha dos dirigentes das universidades, pois, embora tenha característica democrática, a escolha do dirigente é baseada em uma figura, sendo este o reitor ou diretor e, por ser um processo influenciado fortemente por aspectos políticos, dificilmente este dirigente apresenta capacidade gerencial, principalmente se o corpo eleitoral for composto em sua maioria por atores que não estejam envolvidos diretamente com a gestão da administração como docentes e discentes.

O modelo de escolha de dirigentes por eleição, segundo Pereira (1997), bem como as deficiências técnicas para a gestão do corpo técnico administrativo prejudica a inserção de uma autonomia efetiva nas universidades. A gestão nas universidades é realizada pelo reitor, assessores, pró-reitores, supervisionado por conselhos compostos por representações das unidades ligadas a universidade, dos seguimentos técnico-administrativos, discentes e docentes, com predomínio docente. O autor aponta a necessidade de capacitação gerencial, e mesmo que esta capacitação seja demorada e dispendiosa ela é fundamental para o desenvolvimento da instituição, pois em entrevista realizada com membros do Ministério da Educação, apenas 5% das IFES teria condições e elaborar um orçamento realista, uma das condições para a autonomia. Entretanto, com um perfil gerencial tão diverso e com tantos atores envolvidos faz-se necessário que a capacitação gerencial tenha alcance além da alta administração da universidade.

Pereira (1997) explica que a capacitação gerencial deve contemplar as especificidades das universidades, para que então alcancem a autonomia. O autor sugere que sejam dissociadas a política da administração, entretanto, conforme já abordado por Peci, Pieranti e Rodrigues (2008), a distinção entre política e administração já foi condenada pelas ciências administrativas, pois, a política é inerente as relações sociais e conseqüentemente da gestão.

Hardy e Fachin (2000) em uma pesquisa realizada em seis universidades (federalis, estaduais e confessionais) sobre tipos de estruturas organizacionais, identificaram quatro características inerentes a realidade destas organizações: 1º A burocracia que diz respeito a coordenação e divisão do trabalho assim como suas regras e regulamentos; 2º A colegialidade que refere-se a uma estrutura descentralizada por meio de um processo decisório consensual e que acontece dentro de sub unidades; 3º A política que insere aspectos sobre conflito e poder além das relações de grupos de interesse e; 4º A anarquia organizada que engloba aspectos da administração não proposital que se apresenta em virtude de preferências ou mesmo ambigüidades. Os autores explicam que embora se tratem de modelos teóricos diferentes estes aspectos são encontrados em todas as universidades em mais ou menos intensidade e, devido a diversidade das instituições, não há como estabelecer um padrão.

Embora cada instituição tenha apresentado características preponderantes em suas estruturas administrativas e decisórias, Hardy e Fachin (2000) reforçam que a principal contribuição do estudo consiste em identificar a diversidade das universidades, bem como a necessidade de desenvolver gestores capazes de entender as peculiaridades da instituição em que estão inseridos e serem capazes de transitar neste ambiente permitindo que sejam formuladas políticas para o alcance dos objetivos esperados.

Na pesquisa de Hardy e Fachin (2000), os autores relatam que uma das variáveis para o crescimento institucional de uma universidade depende da capacidade que o gestor tem para desenvolver as competências para gerir a universidade e internalizar as políticas formuladas para o seu desenvolvimento. Assim, cabe identificar como o gestor aprende a gerir e desenvolve suas competências e como ocorre a aprendizagem organizacional nas instituições.

2.2. Capacitação e Desenvolvimento de Gestores

O processo de capacitação e desenvolvimento gerencial tornou-se, de acordo com Bitencourt (2005), fator determinante para o desenvolvimento das organizações, pois cabe ao gestor repassar as competências necessárias para o bom desempenho da instituição aos demais colaboradores e propiciar sua internalização junto à organização por meio de práticas institucionais. Pereira e Silva (2010) corroboram com Bitencourt (2005) explicando que, no âmbito das IFES, o desenvolvimento de competências requeridas dos gestores, em sua

atuação profissional, e sua mobilização pode fomentar o desenvolvimento de competências institucionais.

Newcomer (1999) explica que, embora existam terminologias semelhantes na esfera pública e privada, tais como planejamento estratégico, avaliação de desempenho e contabilidade de custos, elas não são a mesma coisa para as duas esferas. A realidade do gestor público demanda que este tenham domínio das terminologias da esfera pública e privada, além da racionalidade política das normas e dos costumes da esfera pública necessárias para sabedoria contextual adequada. Assim, capacitar gestores dentro de uma perspectiva na esfera privada pode não ser o mais adequado, entretanto, os movimentos de capacitação da gestão pública ainda estão aquém das expectativas para a atualização dos gestores públicos em virtude da falta de atualização dos conhecimentos e aplicação de ferramentas de gestão. Newcomer (1999) ressalta ainda que estes processos de capacitação devem ir além dos movimentos estanques de uma política de treinamento, mas devem apresentar uma perspectiva de capacitação profissional continuada, pois é mais adequada nesta época de mudanças rápidas.

Os processos de capacitação iniciaram-se nas organizações por meio de práticas de treinamento e desenvolvimento. As práticas de treinamento têm suas origens no processo de industrialização, no final do século XIX, quando a necessidade de atender as especificidades da indústria e da produção em massa substituiu as atividades artesanais de produção. O objetivo do treinamento era capacitar o trabalhador para exercer determinadas atividades, melhorar seu desempenho e capacitá-lo para o uso que este trabalhador fazia dos recursos da organização (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2008).

Entretanto estas práticas de treinamento limitavam o processo de aprendizagem do trabalhador ao uso imediatista do conhecimento, hábitos e atitudes adquiridos pelas pessoas, para atender objetivos específicos da organização relativos aos seus processos de produção (PACHECO *et al.*, 2005).

Embora ainda muito utilizados pelas organizações e mesmo apresentando práticas relevantes para a preparação do profissional no exercício de uma atividade ou ocupação de um cargo superior, os programas de treinamento e desenvolvimento (T&D), por si só, parecem dar ênfase somente na atividade ou no cargo. Estes parecem não oferecer uma preparação sobre o contexto que permita ao trabalhador entender a realidade dos sistemas dentro dos quais as organizações estão inseridas.

Com as mudanças advindas no ambiente globalizado e com o fim da Segunda Grande Guerra, o mundo tornou-se ainda mais interdependente e incerto. O crescimento de teorias de planejamento estratégico e do setor de serviços passou a exigir dos trabalhadores autonomia, liderança, criatividade e iniciativa, especialmente daqueles em posição de chefia. Para atender a estas novas demandas surgem as práticas de desenvolvimento profissional que apresentam uma perspectiva mais abrangente com foco no desempenho em longo prazo, muitas vezes ligado ao crescimento na carreira e alcance de novas posições profissionais incluindo posições de gerência (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2008).

Para atender a esta nova perspectiva surge o conceito de capacitação profissional com objetivo de habilitar o trabalhador a compreender e desenvolver determinada atividade dentro de um contexto sistêmico da organização. A diferença entre capacitação e T&D está no fato de a capacitação empreender a compreensão da atividade e sua contribuição para a organização, já o T&D apresenta uma perspectiva limitada onde o foco é a disciplina ou mesmo o adestramento (PACHECO *et al.*, 2005).

Na esfera pública as atividades de treinamento apresentam relevância como mecanismo de profissionalização do servidor no que tange a aspectos técnicos nas áreas de pessoas, orçamento, gestão, logística e patrimônio, como proposto pelo DASP. Com a

aprovação do Decreto Nº 5707/2006 no contexto da GESPUBLICA (BRASIL, 2005), a capacitação se apresenta como um instrumento que pretende seguir a tendência das organizações capacitarem o servidor com vistas à compreensão de seu papel na sociedade e compreensão sobre como suas atividades agregam valor para que a instituição cumpra seu papel, conforme define o Art. 2º Parágrafo 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. (BRASIL, 2006)

Assim, a definição de capacitação do referido decreto atrela o desenvolvimento das competências institucionais ao desenvolvimento das competências individuais. Desta forma, a organização precisará desenvolver mecanismos que permitam a ela mesma desenvolver competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais. Segundo Pacheco *et al.* (2005) o desenvolvimento de competências institucionais a partir de competências individuais ocorre por meio de processos de aprendizagem.

Antonello (2005) explica que a aprendizagem quando associada ao ambiente das organizações possui um caráter dinâmico, pois está associado a processos de mudança organizacional e a integração dos níveis individual, grupal e organizacional. No que tange ao processo de aprendizagem individual, Demo (2008) reconheceu que demanda desconstrução e reconstrução de conhecimentos e modelos mentais para uma nova perspectiva apreendida pelo sujeito.

Neste processo de aprendizagem nas organizações um dos maiores desafios é identificar como ocorre este processo empiricamente, devido à subjetividade envolvida, ainda mais quando o processo envolve toda a organização conforme propõe o conceito de Aprendizagem Organizacional (AO) (TAKAHASHI e FISCHER, 2010).

Sendo a AO um processo que apresenta desafios a serem compreendidos pelo seu caráter complexo e interdependente permeando a organização, torna-se necessário entender sua importância e como se desenvolve no contexto organizacional.

2.2.1. Aprendizagem Organizacional

Por ser um conceito complexo e multidimensional a AO oferece diferentes definições sendo objeto de estudo nos campos da psicologia, ciência gerencial, teoria organizacional, estratégia, gestão da produção e antropologia cultural. Em meio a estes diferentes campos de estudo, Easterby-Smith e Araújo (2001) identificaram que a aprendizagem organizacional é uma forma de gerar conhecimento na organização que se baseia na dinâmica da reflexão e ação com o foco na mudança. Antonello (2005) acrescenta que a reflexão e ação envolvem situações-problema no âmbito das organizações e é voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais. Segundo a autora, a aprendizagem organizacional é composta ainda por formas de aprendizagem formal e informal que percorre os níveis individual, grupal e organizacional.

Na pesquisa bibliográfica realizada por Antonello (2005) sobre AO, a autora percebeu que a literatura deste campo de estudo apresenta diversas abordagens, que configurou em seis focos preponderantes: (1) **socialização da aprendizagem individual** - considera os indivíduos como agentes da AO que aprendem pela interação entre indivíduos e o ambiente; (2) **processo-sistema** - investiga a organização como um sistema de aprendizagem por meio da experiência acumulada e por meio de projetos postos na prática; (3) **cultura** - enfatiza a construção de significados a partir de sua memória coletiva organizacional, mediante

adaptações de novas idéias, partilhando pressupostos e o intercâmbio de experiências; (4) **gestão do conhecimento** – É um processo de gestão da mudança no estado do conhecimento na organização, implicando sua aquisição, disseminação, refinamento, criação e implementação; (5) **melhoria contínua** - apontada para obter inovação incremental por meio de mecanismos de aprendizagem. (6) **inovação** - é um processo no qual são geradas idéias que permitem levar à criação de conhecimento e, ao mesmo tempo, o desenvolvimento de conhecimento constitui aprendizagem. Estes focos se propõem compreender os processos de mudança organizacional, bem como gerir as situações que envolvem estes processos de mudança.

Estes seis focos de pesquisa de AO segundo Antonello (2005) apresentam nas organizações, interconexões permeadas por processos de mudança contínua.

A abordagem de Easterby e Araújo (2001) e Antonello (2005) parecem ser complementares, a medida que socialização da aprendizagem individual e o processo-sistema são ambas, abordagens de aprendizagem que geram o conhecimento conforme apontaram Easterby e Araújo (2001). Os processos de cultura e gestão de conhecimento possibilitam desenvolver uma dinâmica de reflexão pela qual os conhecimentos são avaliados, sistematizados e adaptados às rotinas e práticas da organização para então serem postos em prática por meio da melhoria contínua e da inovação com objetivo de trazer mudanças à organização.

Reconhece-se que a lógica do treinamento está alicerçada em uma perspectiva de mudança adaptativa embora em processo e visa correção de erros. Neste sentido para Leal (2003) estas mudanças são limitadas a disposição e a abertura da organização em mudar e permitir que os indivíduos desenvolvam sua criatividade, autonomia e capacidade de reflexão.

A adaptação às mudanças no ambiente e a provocação de mudanças na organização pode acontecer, nos termos de Argyris e Schon (1978), por meio de aprendizagem de laço simples que consiste em uma mudança incremental ao estado atual e por meio da aprendizagem de laço duplo que consiste em uma mudança radical no estado atual. Entretanto, Antonello (2005) aponta ainda a aprendizagem em ciclo triplo, proposta por Argyris (1978), explicando que a aprendizagem em ciclo simples é voltada para a ação, a de ciclo duplo é voltada para a revisão de teorias e ações e a de ciclo triplo é voltada para o desenvolvimento do indivíduo, como este aprende a aprender por meio de suas próprias lições e experiências.

Para Easterby-Smith e Araújo (2001), os processos de AO são analisados sob uma abordagem técnica e uma abordagem social. A abordagem técnica, abraçada por consultores, repousa no interesse prescritivo sobre o que a organização deve fazer para alcançar a aprendizagem, isto é, como processar informações geradas por meio de aprendizagem para agregar valor à organização.

Na abordagem social a aprendizagem é entendida como um processo que emerge das relações sociais e nas organizações elas acontecem no ambiente de trabalho, nos processos políticos, na cultura e nas relações de poder. Esta abordagem se preocupa em descrever como as organizações aprendem e inclui as memórias e os significados advindos das experiências compartilhadas pelos indivíduos (EASTERBY -SMITH e ARAÚJO, 2001).

Os significados e memória organizacional parecem ser fatores importantes para entender a AO. Fleury e Fleury (2006) explicam que a construção da memória organizacional, é um processo de armazenagem de informações, com base na história organizacional, as quais podem ser recuperadas e auxiliar decisões presentes. Estas informações e histórias armazenadas, com base no significado, revelam o que faz sentido para aquele ambiente (SIMS, 2001; RUAS, 2005). O conjunto de memórias e histórias organizacionais, bem como seus significados, de acordo Sims (2001), podem contribuir para entender quão arraigadas

estão às premissas que a organização traz consigo, para então desenvolver uma aprendizagem que permita mudar a premissa instituída e prevalecente.

Antonello (2005) reforça que aspectos inerentes a dinâmica processual da aprendizagem organizacional presentes na interação entre os conhecimentos apropriados por indivíduos, grupos e organização, envolvem não somente mecanismos formais de aprendizagem, mas incluem a aprendizagem informal.

A aprendizagem formal é desenvolvida, de acordo com Flach e Antonello (2010), por meio da promoção de atividades formais de educação, treinamentos, cursos, palestras e escolas, onde apresentam uma metodologia processual formal. Já a aprendizagem informal acontece por meio da interação dos indivíduos e seus ambientes, influenciada pela cultura, troca de experiências, expectativas, valores e significados, entre outros aspectos sócio-ambientais.

Nesta aprendizagem denominada informal parece se articular uma troca de experiências mediante a interação entre indivíduos mobilizando competências. A diversidade de interpretações permite desenvolver aprendizagem individual e coletiva, tendo em vista que as relações mais eficazes dentro das organizações são de natureza informal (KOENIG, 2006).

As interações dos níveis individuais e coletivos reforçam a ênfase construtivista social da AO. Assim, a aprendizagem informal dificilmente pode ser manipulada, pois se apóia em como os entes organizacionais de maneira informal desenvolvem aprendizagem (ELKJAER, 2001).

A aprendizagem organizacional é reconhecida como um fenômeno coletivo de aprender que advém da troca de aprendizagens individuais, e pode ser promovida através da interação das pessoas nas equipes, das organizações, das comunidades e sociedades, em que se destacam os relacionamentos, a visão compartilhada e significados, os modelos mentais e o aprendizado cognitivo e comportamental, como características que configuram a aprendizagem coletiva (KOENIG, 2006).

Entretanto, conforme Elkajer (2001), o processo de aprendizagem coletiva não se desenvolve desvinculado do processo de aprendizagem individual. O indivíduo desenvolve novas atitudes e competências por meio da interação com o ambiente que demanda uma mudança na forma de pensar as práticas anteriores.

Assim, para fomentar a aprendizagem organizacional e coletiva cabe às organizações promover ambientes em que se permita desenvolver as competências de cada membro individualmente na organização por meio de ações continuadas, alinhadas aos objetivos organizacionais, e socializá-los para que estas competências não fiquem restritas aos indivíduos, mas multiplicadas junto aos demais entes organizacionais para que, assim, possam ser internalizadas e agregadas a organização visando a compor as competências organizacionais (ELKAJER, 2001).

Para dinamizar o processo de multiplicação do conhecimento, isto é, das competências individuais junto aos demais entes organizacionais com intuito de irradiar estas competências junto à organização Nonaka e Takeuchi (1997) propõem uma Espiral do Conhecimento e seus modos de conversão. Nesta espiral o conhecimento individual é socializado ao grupo e externalizado por meio de conceitos. Os indivíduos, integrantes do grupo, combinam o conhecimento explicitado por outros indivíduos com os seus próprios conhecimentos e os internalizam, agregando esta combinação a sua prática, conforme apresentado na Figura 1.

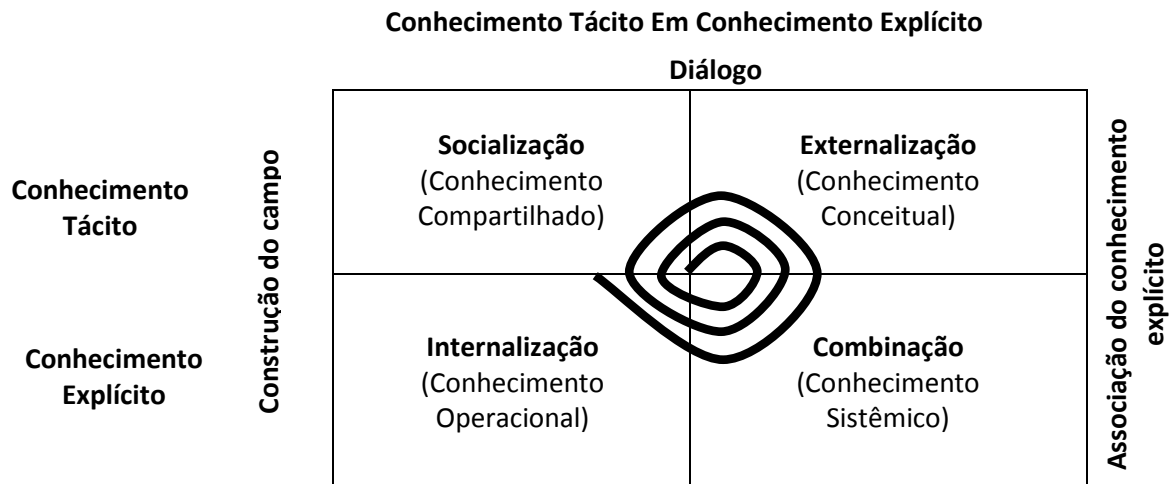


Figura 1 - Espiral do Conhecimento e Modos de Conversão

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80-81)

Nas organizações ocidentais o desenvolvimento da aprendizagem individual é predominante dentre as práticas de AO, o que, de acordo com Elkjaer (2001), demanda das organizações maior conhecimento das práticas de desenvolvimento individual e dos princípios da andragogia.

Pacheco *et al.* (2005, p.21) definem andragogia como “a arte e a ciência de levar o adulto a aprender” que utiliza crenças, princípios, metodologias e didática adequadas à complexidade que envolve a aprendizagem deste indivíduo. O desenvolvimento de metodologias de aprendizagem para adultos vem se apresentando como um desafio para as organizações, pois cabe ao adulto a decisão sobre o que aprender e, cabe a organização alinhar o desejo do adulto à necessidade institucional. No entanto ressalta-se que, de maneira geral, a experiência é a base da aprendizagem para os adultos, bem como o significado que a aprendizagem traz para o seu dia-a-dia.

Bittencourt (2005) explica que a aplicação dos conceitos da andragogia ao desenvolvimento de pessoas promove a AO a partir da aprendizagem individual nas organizações por meio de seis etapas: 1ª) Realizar um autodiagnóstico de necessidades de aprendizagem que deve ser compartilhado com a chefia; 2ª) Formular objetivos em conjunto com aqueles que farão parte do processo de aprendizagem, compatibilizando a complexidade de desafios e integrando-a com a intenção principal da instituição; 3ª) Planejar o auto-desenvolvimento por meio de acordo entre organização e colaborador; 4ª) Utilizar diferentes estratégias de aprendizado no plano de desenvolvimento de pessoas. 5ª) Focalizar o princípio de aprendizagem na prática, concentrando-se em soluções de problemas; 6ª) Compartilhar a avaliação para possibilitar novos diagnósticos e crescimento pessoal.

Embora seja importante identificar os níveis de aprendizagem nas organizações, de acordo com essa autora, não se deve pensá-los como categorias fixas e independentes, mas como um sistema que interage por meio de processos dinâmicos de aprendizagem entre indivíduos envolvendo cada um dos níveis simultaneamente em intensidades diversas permitindo o desenvolvimento de competências que fomentam a construção de competências organizacionais.

Finger e Brand (2001) explicam que é possível criar um ambiente de aprendizagem nas instituições públicas. Entretanto as especificidades das organizações públicas devem ser

consideradas no processo de AO, tais como os aspectos políticos em contextos históricos próprios e a forte ênfase burocrática marcada por disputas de poder.

Em pesquisa realizada em uma instituição pública, Finger e Brand (2001) apresentam três concepções e níveis de aprendizagem, conforme apresentados no quadro 1, afirmam que a mais adequada as características o setor público é a concepção pragmática porque esta se aproxima das particularidades da instituição pública e da promoção da aprendizagem por meio da experiência vivenciada pelos membros da organização.

Concepção de aprendizagem	Nível de Aprendizagem		
	Individual	Grupo	Organização
Cognitiva	Desenvolvimento de conhecimentos e de pressupostos		Evolução da “base de conhecimento organizacional”
Humanista	Crescimento Pessoal	Condições que promovam o crescimento pessoal (cultura de aprendizagem)	
Pragmática	Ciclo de aprendizagem experiencial	Ciclo de aprendizagem coletiva	Condições que promovam o ciclo de aprendizagem coletiva

Quadro 1 – Concepções de aprendizagem segundo Finger e Brand

Fonte: Finger e Brand (2001, p. 74)

A aplicação de uma concepção de aprendizagem pragmática parece ter sido desenvolvida na pesquisa de Takahashi e Fischer (2010) com a qual examinaram duas Instituições de Ensino Superior, uma instituição pública, o CEFET-PR, com mais de cem anos de existência e uma instituição privada, o Grupo Opet, empresa pioneira na oferta de cursos profissionalizantes. Ambas as instituições passaram por mudanças advindas da proibição de oferta de cursos de técnicos integrados ao ensino médio, os antigos cursos técnicos profissionalizantes, substituindo-os por Cursos Superiores Tecnológicos (CST). Esta mudança demandou destas instituições um processo de aprendizagem que se iniciou por meio da reorganização da memória organizacional, através de processos de “desinstitucionalização” (TAKAHASHI e FISCHER, 2010, p. 832) de atividades que estas instituições já dominavam e de aprendizagem de novas práticas e competências.

No processo de aprendizagem destas instituições os autores perceberam que as mudanças advindas da implementação dos CTS’s geraram aprendizagem de ciclo simples e de ciclo duplo, que foram incorporadas a organização por meio de rotinas, conhecimentos, manuais e projetos de cursos. Estes processos de aprendizagem não se deram somente no nível individual, mas no nível coletivo e organizacional por ação da experiência que todos os entes organizacionais compartilharam o que coaduna com a perspectiva pragmática apresentada por Finger e Brand (2001).

O processo de desinstitucionalização das práticas que possibilitaram nova aprendizagem estudado por Takahashi e Fischer, foi motivado por pressões sociais devido à necessidade de adequação das instituições às demandas da sociedade, adequação funcional, pois rotinas anteriores caíram em desuso devido à nova realidade institucional e adequação de políticas com intuito de atender às políticas do Ministério da Educação. A transferência de conhecimento nessas instituições para a aprendizagem das novas práticas, segundo Takahashi e Fischer (2010, p.829):

ocorreu na prática das atividades, no contexto do trabalho e por meio dos mecanismos de interação e socialização, formais e informais. Isso destaca a natureza social da aprendizagem: o que é aprendido está vinculado ao contexto, ao conhecimento de base dos atores, à história e à cultura da organização.

A aprendizagem na ação permite desenvolver competências que coordenam ações nas organizações, de maneira a integrar os interesses e perspectivas divergentes, e liderar a mudança no meio de ambigüidade, complexidade e incerteza (PUTNAM, 1999).

A aprendizagem na ação durante a prática é relevante para desenvolver indivíduos, grupos e organizações no setor público conforme defenderam Finger e Brand (2001) e Takahashi e Fischer (2010) e que esse desenvolvimento parte de um processo social de aprendizagem estimulador para os indivíduos construírem novos significados para a melhoria e inovação na organização. Entretanto, sendo os gestores condutores dos processos de governabilidade e de mudança nas organizações, o desenvolvimento das competências destes gestores propiciaria melhorar resultados sociais das IFES (PEREIRA; SILVA, 2011).

Tendo em vista que na abordagem de aprendizagem na ação se possibilita o desenvolvimento formal do gestor por meio da aquisição de conhecimentos apropriados, mas também se considera relevante a aprendizagem informal tendo em vista as experiências, valores, significados e cultura, isto é, tendo em vista fatores sócio-ambientais cabe compreender como a aprendizagem se desenvolve na prática dos gestores, promotores da mudança nas organizações.

2.2.2. Desenvolvimento gerencial e aprendizagem na prática

Oferecer desenvolvimento gerencial aos gestores para administrar organizações é um desafio para as áreas de gestão de pessoas. De acordo com Closs e Antonello (2010), as instituições de ensino têm buscado atividades de desenvolvimento para fomentar inovação e transformação nas dimensões econômicas, éticas, políticas sociais e ambientais, com objetivo de colaborar com a formação do gestor para poder enfrentar as responsabilidades e as dificuldades da atividade gerencial.

Segundo as autoras existe uma tendência dos gestores em buscar seu desenvolvimento por meio da educação formal. O desenvolvimento gerencial por meio da educação formal tem levantado muitas críticas, pois, em geral, desenvolve apenas aspectos técnicos ou teóricos de modo instrumental, sem também, desenvolver aspectos político-sociais que permitam a estes gestores refletir criticamente sobre as questões organizacionais, considerando a influência que o gestor exerce sobre indivíduos, comunidades e todo o sistema em que está inserido (CLOSS; ANTONELLO, 2010).

Uma pesquisa realizada por Bittencourt (2005, pg. 147) verificou que as situações de aprendizagem de maior significado para um determinado grupo de gestores não se referiam a iniciativas formais do programa de desenvolvimento de competências, mas advinham da aprendizagem informal, “das quais, muitas vezes, as empresas não tem conhecimento”.

A aprendizagem de gestores, segundo Silva (2009, p.152), “é um processo que ocorre na prática gerencial, por meio da vivência de experiências no trabalho e na vida pessoal”, assim, aspectos mais subjetivos da atividade do gestor são desenvolvidos com mais freqüência em ambientes informais.

Burgoyne e Reynolds (1997 *apud* BOTELHO e CUNHA, 2011) explicam que a prática de aprendizagem gerencial envolve três tipos de aprendizagem: prática efetiva, prática reflexiva e prática crítica reflexiva. Na prática efetiva os gestores não conseguem explicar o sucesso de suas ações gerando, por isso, dificuldade na multiplicação do conhecimento. Na prática reflexiva, os gestores conseguem articular teoria e prática com suas próprias proposições e conseguem repassar o que aprenderam na prática da gestão. Já na prática crítica reflexiva ocorre um questionamento contínuo sobre as teorias que envolvem o próprio

trabalho gerencial, o que permite que as experiências tenham sentido e não apenas sejam relatos sobre o que é teoria e prática sem uma análise crítica da ocorrência.

O questionamento sobre o trabalho por meio de uma reflexão crítica permite avaliar as próprias ações, bem como, as ações organizacionais analisando o que leva o indivíduo a agir de determinada forma, mesmo que inconscientemente, denominado por Argyris e Schön (1978) como teoria em uso, ou mesmo analisar o discurso de um indivíduo com o que ele é capaz de fazer, denominado pelos autores como teoria em ação esposada.

Antonello (2005, p.201) vincula esta dinâmica de reflexão e ação a situações problema encontrados no dia-a-dia da gestão. A autora reforça que “a simples participação na prática, na ação, não cria aprendizagem” por considerar que deve haver reflexão sobre as ações para que haja aprendizagem. De acordo com a mesma autora a aprendizagem na ação é apresentada através de modelos diferentes tais como o Modelo Cognitivo e o de Aprendizagem Experiencial. Para a autora

o modelo cognitivo tenta explicar o aprendizado de fenômenos mais complexos e se identificam com a Teoria Gestalt, que diz que o aprendizado ocorre a partir de *insights* e da compreensão das relações lógicas entre meios e fins e entre causa e efeito. Estes modelos levam em consideração as crenças e percepções dos indivíduos e o processo de formulação de mapas cognitivos que lhe possibilitam compreender melhor a realidade. (Antonello,2006, p.201).

Já os modelos de aprendizagem experiencial de acordo com Antonello:

se baseiam, principalmente, nos trabalhos de Dewey, Lewin e Piaget. Segundo estes autores, o aprendizado é, por natureza, um processo de tensão e conflito, que ocorre através da interação entre o indivíduo e o ambiente, envolvendo experiências concretas, observação e reflexão, que geram uma permanente revisão dos conceitos aprendidos, ou seja, o aprendizado é um processo e não um produto (Antonello,2006, p.201).

Para Elkjaer (2001) não é possível desvincular a aprendizagem cognitiva da aprendizagem experiencial, tendo em vista, que a aprendizagem experiencial só permite o desenvolvimento quando há associação com a cognição e a reflexão, configurando-se então a aprendizagem.

Segundo Antonello (2006), a aprendizagem está vinculada ao ambiente social e situada na prática social, definida por Lave e Wenger (1991) como aprendizagem situada, que não está baseada apenas no processamento de informações e nos ambientes formais de estudo, mas tem sua base no construtivismo. A aprendizagem é desenvolvida segundo os autores na prática cotidiana da aprendizagem, onde se constrói e se desconstrói o que se aprende.

A vinculação do desenvolvimento gerencial ao ambiente social ocorre quando, pela observação e pela troca de experiências entre os gestores, estes buscam seu desenvolvimento. Esta troca de experiências e observações entre os gestores é denominada por Godoi e Freitas (2008) como aprendizagem vicária, pois permite que através da interação social com outras pessoas os gestores copiem comportamentos que julguem adequados incorporando-os as suas práticas ou descartem comportamentos inadequados sem ter que passar pelo processo de tentativa e erro.

Aprender de forma vicária, significa que as pessoas são constantes aprendizes no contexto social, entretanto a aprendizagem não acontece desvinculada do indivíduo, visto que, a aprendizagem no contexto da interação social é baseada nas ações, experiências e emoções

dos indivíduos que observam uns aos outros e escolhem referências para com elas aprender, isto é, a aprendizagem ocorre através da participação na prática, que Lave e Wenger (1991) definiram no conceito de *participação periférica legítima*.

A pesquisa de Antonello (2006) identificou na literatura outras sete propostas de aprendizagem vinculada à ação, além da aprendizagem vicária, que também envolvem a interação social, bem como as conexões entre as diferentes definições sobre a aprendizagem vinculada à ação e seu papel no desenvolvimento de competências no contexto organizacional, que são:

- Aprendizagem Fortuita: reuniões; interações informais; em sala de aula no intercâmbio com colegas e professores.
- Aprendizagem da Vida: atividades e papéis que vão além do ambiente de trabalho e que auxiliam na vida profissional como ser membro de um conselho escolar; cantor, iatista, voluntário de um programa na comunidade, pintor, papel de pai na família, etc, também apresentada por Watson (2001) como *emergent manager*.
- Aprendizagem com os Outros: por exemplo em equipe, em fusões e alianças de empresas.
- Aprendizagem na Ação: por exemplo, na resolução de problemas; nas atividades desenvolvidas no trabalho e no desenvolvimento de projetos.
- Aprendizagem Auto-Dirigida/Auto-desenvolvimento: o próprio indivíduo identifica, planeja e desenvolve suas necessidades de aprendizagem (formação e desenvolvimento).
- Aprendizagem Formal: Ações de desenvolvimento formal que se constituem em educação continuada, treinamento e educação básica. Além destes, existem os cursos de Especialização e Mestrado Profissional, seminários e workshops.
- Aprendizagem Baseada no Trabalho: baseia-se na simples idéia que aprendizagem pode ser adquirida por meio da prática.

Hirota e Lantelme (2005) explicam que um dos problemas da aprendizagem na ação é que ela significa diferentes coisas para as pessoas. Desta forma, as autoras explicam que, aprendizagem na ação é uma abordagem de aprendizagem que procura integrar *cognição-ação-significado* o que, para o desenvolvimento de gestores, é primordial, pois, promove o saber e o fazer. Segundo as autoras, quatro são os pressupostos básicos da aprendizagem na ação:

- A motivação da aprendizagem decorre dos problemas ou dificuldades enfrentados pelo indivíduo na atividade profissional;
- Uma das maiores barreiras à aprender advém de conceitos distorcidos em consequência de experiências passadas;
- A aprendizagem é mais eficaz quando se aprende com outras pessoas, superando problemas vitais de suas atividades, para os quais, em princípio, ninguém tem a solução;
- A aprendizagem decorre do contato do indivíduo com a realidade e com as consequências de suas ações.

Embora haja diversas definições de aprendizagem advinda da ação, Marsick e O'Neil (1999) identificaram na literatura e em suas pesquisas realizadas por meio de entrevistas nos Estados Unidos, Inglaterra e Suécia, quatro escolas de aprendizagem na ação: Escola Científica, Escola Tácita, Escola Vivencial e Escola de Reflexão Crítica.

A Escola Científica apresenta características da pesquisa-ação em sua metodologia, mas com foco na aprendizagem. Nesta escola a aprendizagem na ação se desenvolve por meio da resolução de problemas. Para gerar a aprendizagem por meio da solução de problemas é

necessário entender o sistema em que reside o problema. A sua solução consiste da realização de levantamentos, hipóteses, experimentos, auditorias e revisões e mediante uma pré-disposição mental, identificada por Revans (1989 *apud* MARSICK e O'NEIL, 1999) como intuição ou *insight*. O gestor avalia as expectativas que haviam antes do problema com o que realmente está acontecendo e identifica as discrepâncias. Identificadas as discrepâncias, o gestor analisa o problema e, com base nas experiências anteriores, sugere soluções. Os estudos de Revans em 1938 deram origem à teoria da aprendizagem na ação da Escola Científica, pois, foi o primeiro que utilizou métodos científicos para embasar seus pensamentos, além do uso de sistemas para entender a aprendizagem. (MARSICK e O'NEIL, 1999)

Para a Escola Tácita a aprendizagem acontece de forma não intencional. As pessoas aprendem acidentalmente quando são expostas a problemas reais. (MARSICK; O'NEIL, 1999). Antonello (2006) denomina esta aprendizagem como incidental ou, não planejada que ocorre na execução de tarefas cotidianas através de repetições de tarefas, interações entre as pessoas, resolução de problemas e compartilhamento de significados. Entretanto, segundo Marsick e O'Neil (1999) embora haja o compartilhamento de significados, não se percebeu nesta escola uma dinâmica de reflexão sobre as ocorrências para então desenvolver ações promovidas a partir da aprendizagem.

Na Escola Vivencial se procura entender como a educação gerencial, o processo de decisão e resolução de problemas e aprendizagem organizacional ocorrem por meio da compreensão do processo de aprendizagem e dos estilos individuais de aprendizagem. De acordo com Putnam (1999) os primeiros estudos sobre a aprendizagem vivencial surgiram a partir das pesquisas de Kurt Lewin na década de 40. Estas pesquisas analisaram estratégias organizacionais e afirmavam que a base comum para a maioria das estratégias é o conhecimento produzido no serviço e no meio da ação. Entretanto, segundo Marsick e O'Neil (1999), a aprendizagem vivencial tornou-se mais conhecida pelas pesquisas realizadas por David Kolb e seu Modelo de Aprendizagem Vivencial.

Na a escola vivencial o aprendizado relevante surge da necessidade de resolução de problemas utilizando experiências concretas e trabalhando o conceito de concreto/abstrato e a dimensão ativa/reflexiva. Isto permite aos indivíduos observar, analisar, processar e abstrair conceitos que possam ser aplicados a novas situações. Desta forma, desenvolve-se não somente o conhecimento, mas habilidades e atitudes (BITTENCOURT, 2005; MARSICK e O'NEIL, 1999).

O Modelo de aprendizagem do indivíduo proposto por Kolb (1997) está composto por quatro fases, conforme figura 2, onde a base do processo encontra-se na experiência concreta (EC), que corresponde a vivência do gestor em determinada situação, refere-se ao “sentir”. Quando o gestor busca entender a situação de forma imparcial o gestor desenvolve uma observação reflexiva (OR), que corresponde a “observar”. A partir da observação reflexiva o gestor desenvolve novas teorias por meio de uma conceituação abstrata (CA), que corresponde a “pensar”. A experimentação ativa (EA) apresentada no processo de aprendizagem vivencial corresponde a aplicação dos novos conceitos desenvolvidos em novas situação problemas, processo que corresponde ao “fazer”.



Figura 2 - Modelo de Aprendizagem Vivencial

Fonte: Kolb (1997, p.323)

Para o autor, cada indivíduo segundo sua hereditariedade, vivência e contexto pode desenvolver determinadas habilidades em detrimento de outras. Estas diferenças foram percebidas pelo autor em uma pesquisa realizada com base no Modelo de Aprendizagem Vivencial com 800 gestores e estudantes de cursos de extensão universitária em administração. Nessa pesquisa Kolb (1997) percebeu que os indivíduos desenvolveram quatro diferentes perfis de aprendizagem, pois possuíam uma ênfase maior em determinada fase do processo de aprendizagem vivencial. Estes perfis são:

- **Convergente** – No processo de aprendizagem prevalecem as fases CA-EA. Estes indivíduos aprendem melhor por meio de problemas específicos utilizando a dedução;
- **Divergente** – No processo de aprendizagem prevalecem as fases EC-OR. Estes indivíduos possuem capacidade de ver as situações sob diversas perspectivas;
- **Assimilador** - No processo de aprendizagem prevalecem as fases CA-OR. Estes indivíduos se sobressaem por seu raciocínio indutivo e capacidade de assimilar modelos teóricos.
- **Acomodador** - No processo de aprendizagem prevalecem as fases EC-EA. São indivíduos com grande capacidade de executar planos e experimentos e de envolver-se em novas experiências.

Kolb (1997) fez uma comparação do Modelo de Aprendizagem Vivencial com um modelo típico de resolução de problemas identificando como cada perfil de aprendizagem gerencial se adaptaria melhor a cada fase do processo de resolução de problemas, conforme figura 3.

Entretanto, no que se refere aos perfis de aprendizagem identificados por Kolb (1997), é importante ressaltar que nenhum dos perfis é apresentado em estado puro, pois os indivíduos podem desenvolver características dos diversos perfis em situações problema diferentes, assim esta denominação refere-se à predominância de determinado perfil.

Para a Escola de Reflexão Crítica o tipo de reflexão adotada pela Escola Vivencial é insuficiente para gerar aprendizado. A reflexão crítica permite analisar os problemas de forma profunda sob um prisma de diversas perspectivas, reformulando o problema em busca de novas proposições, indo além dos pressupostos aparentes. (MARSICK e O'NEIL, 1999)

A aprendizagem transformadora torna-se relevante, pois permite o desenvolvimento de habilidades cognitivas, analíticas, comportamentais e de ação, além de contemplar a subjetividade inerente a atividade de gestão, apontado por Motta (1991) e Silva (2009) como prioritários a aprendizagem gerencial.

DOMÍNIOS	DEFINIÇÃO
Técnico	Problemáticas solucionáveis pela realização de testes empíricos, de mensuração objetiva, são considerados domínio do conhecimento técnico, relacionados à aprendizagem instrumental. Ele permite o controle ou a manipulação do meio ambiente, a predição de eventos físico-sociais observáveis e tomadas de decisão apropriadas.
Prático	Baseia-se na necessidade de os seres humanos entenderem-se pela linguagem, envolvendo interação ou ação comunicativa, denominado conhecimento prático ou comunicativo. A aprendizagem comunicativa “envolve valores, intenções, sentimentos, decisões morais, ideais e conceitos normativos os quais podem ser definidos apenas pelos seus contextos” (MEZIROW, 1994, p. 225). Busca-se não um critério de definição de verdade, mas de validade de acordo com as crenças pessoais, através de figuras de autoridade, pela força, ou do discurso racional. Compreender plenamente o significado do que está sendo comunicado, requer tornar-se reflexivo criticamente.
Emancipatório	Questiona os conhecimentos instrumentais e comunicativos. Envolve o interesse em autoconhecimento, o interesse no modo como a história pessoal expressa a maneira como essa pessoa vê a si mesma, seu papel e às suas expectativas sociais. A emancipação deriva de forças assumidas como incontroláveis, as quais limitam opções e controle racional sobre a vida das pessoas. O processo de auto-questionamento e de questionamento do sistema social no qual se vive leva a uma aprendizagem emancipatória que, é transformadora.

Quadro 2 - Domínios de Aprendizagem.

Fonte: Mezirow (1981, 1994, 1998 *apud* CLOSS; ANTONELLO, 2010, p.31)

Para alcançar os níveis de desenvolvimento que envolve os domínios de aprendizagem é importante compreender como o gestor pode percorrer este caminho que o leva a crítica do contexto, das pessoas e de si mesmo. A abordagem desenvolvimentista-instrucional do processo de aprendizagem elaborada por Whetten e Cameron (2011), oferece aos aprendizes oportunidade de experimentar novos comportamentos e de pôr em prática os conhecimentos apresentados na atividade de aprendizagem, propõe um modelo de cinco etapas para integrar conhecimento e prática, e reintegrar a prática com aprendizagem, conforme Quadro 3.

ETAPA	DEFINIÇÃO
Avaliação	Ajuda a descobrir seu grau de habilidade e consciência atuais da competência em questão. Para tanto, pode-se usar uma variedade de ferramentas, tais como questionários, representação de cenas ou debates em grupo.
Aprendizagem	Envolve a leitura e apresentação das informações sobre o assunto usando-se ferramentas tradicionais, tais como palestras e material impresso. São apresentados dados de pesquisas pertinentes e sugerimos diretrizes para a prática.
Análise	Explora comportamentos apropriados e inapropriados mediante do exame do comportamento alheio em determinada situação. Faz-se uso de casos, representação de cenas ou outros exemplos de comportamento. O professor pode usar exemplo de filmes, programas de televisão ou romances populares para análise dos alunos.
Prática	Permite que você aplique a competência, em sala de aula, a uma situação análoga ao que se encontraria do trabalho. É uma oportunidade de experimentação e <i>feedback</i> . Empregam-se exercícios de simulação e representação de cenas.
Aplicação	Oferece a chance de transferir o processo para situações de vida real. Em geral, as tarefas são concebidas de modo a facilitar a experimentação a curto e a longo prazos.

Quadro 3 - Etapas de um Processo Integrado de Aprendizagem

Fonte: Elaboração própria com base em Whetten e Cameron (2011)

Para Botelho e Cunha (2011) entender como acontece à aprendizagem gerencial envolve não somente aspectos sobre a forma como os gestores aprendem, mais inclui os

aspectos que facilitam ou dificultam a aprendizagem gerencial. Os fatores que facilitam e dificultam a aprendizagem de gestores são divididos em dois níveis: organizacional (Cultura Organizacional, Pressão e Crise, Estrutura e Estratégia, Clima Organizacional e liderança) e, individual (Características Pessoais, Família e Identificação com a Cultura da Organização).

Antonacopoulou (2001) também realizou um levantamento de fatores pessoais e organizacionais que, facilitam ou inibem a aprendizagem de gestores no setor bancário.

Segundo a autora, quando os gestores se deparam com fatores facilitadores ou inibidores da aprendizagem, dentro de determinado contexto, os gestores podem desenvolver três tipos de comportamento que são denominados: matofobia, filomatia e aprendiz.

Os gestores matofóbicos são os que, mesmo identificando a necessidade de aprender, são resistentes em buscar a aprendizagem, esperando que a organização indique e proporcione mecanismos para a aprendizagem. Estes gestores não apresentam pró-atividade na busca do conhecimento, acham que é possível aprender por si mesmos.

Os gestores filomáticos buscam aprendizagem continuamente pelo prazer de aprender. Estes gestores sabem da necessidade da aprendizagem e aproveitam oportunidades para aprender, ainda mais quando em momentos de mudança. A filomatia, de acordo com Antonacopoulou (2001, p.270), é diferente do autodesenvolvimento, pois, o autodesenvolvimento se configura como uma habilidade pessoal enquanto a filomatia consiste na “riqueza dos mapas cognitivos do indivíduo, os fatores psicológicos e emocionais que sublinham sua resposta positiva a uma necessidade identificada de aprendizagem”, em síntese, “é a paixão por autodesenvolvimento”.

Os gestores aprendizes, assim como, os gestores filomáticos buscam o desenvolvimento contínuo com persistência, sem que a organização necessite fazê-lo por eles. Estes gestores são questionadores e criativos. Entretanto, diferente dos gestores filomáticos, os gestores aprendizes procuram integrar seus interesses de aprendizagem ao interesse do grupo ao qual pertencem. Apresentam um autoconhecimento forte, reconhecem pontos de deficiência e buscam equilibrar estes pontos.

Oderich (2005) defende que a aprendizagem não deve ser vista como um produto, mas um processo de formação profissional articulado e estratégico e, adverte que o processo de desenvolvimento gerencial deve ser contínuo e acompanhar as mudanças e estratégias da organização. Considerar ou ofertar eventos isolados, de maneira geral, não permitem aos gestores em desenvolvimento a conexão com a realidade da organização.

Mesmo que o gestor público no exercício de sua atividade apresente características de gestor aprendiz e busque o desenvolvimento sem que a organização necessite, não dispensa conhecimentos básicos necessários aos gestores públicos como o planejamento estratégico, mensuração de desempenho, administração financeira, envolvimento dos cidadãos, entre outros (NEWCOMER, 1999), não são dominados pela grande parte destes gestores, tendo em vista que os servidores docentes não apresentam formação em administração (PEREIRA, 1997; GUIMARÃES, 2012).

Essa realidade sugere a necessidade dos gestores serem orientados durante do processo de desenvolvimento gerencial, tendo em vista não estarem familiarizados com o conhecimento na área da gestão, embora a pratiquem no dia-a-dia. Esta orientação pode ser ministrada por um *coach* com o papel de acompanhar o desenvolvimento do gestor, escutando-o ativamente, fazendo perguntas que permitam que este gestor reflita sobre suas necessidades de aprendizagem, oferecendo-lhes, ainda, sugestões que ampliem a visão do gestor e proporcionem o surgimento de idéias (THORNE, 2004 *apud* BLANCO, 2006).

É importante ressaltar numa perspectiva de aprendizagem pela prática que, inclusive de empresas públicas dentre as melhores empresas brasileiras para se trabalhar, identificadas por Blanco (2006), que não é função do *coach* dar respostas ou ensinar algo e que não há,

também, relação de subordinação com o orientado, mas cabe ao *coach* conduzir o gestor e acordar planos de ação para seu desenvolvimento, monitorar o desenvolvimento das ações planejadas, dar apoio e suporte contínuo com objetivo de aumentar seu desempenho para alcance das competências requeridas (THORNE, 2004 *apud* BLANCO, 2006).

Este processo articulado e estratégico de aprendizagem permitiria nas organizações desenvolver competências distintivas assim como as competências de seus gestores, que combinadas possibilitariam a construção de valor às atividades da organização e construção de valor social ao indivíduo, conforme explica-se a seguir.

2.3. O Conceito de Competência e Competências Gerenciais

O impacto das mudanças advindas de um ambiente globalizado, as crises mundiais, o aumento da complexidade e da incerteza da economia, dos mercados e das sociedades, vêm exigindo novas formas de gerir as organizações pelo desenvolvimento de competências adequadas às demandas do contexto organizacional cada vez mais complexo. Pensar em competências e em como gerir estas competências vem se apresentando como uma nova lógica de gestão de pessoas.

Desta forma, aumenta o interesse das organizações em discutir novas práticas de trabalho que questionem as práticas de trabalho baseadas apenas na qualificação do profissional, bem como seu cargo ou posto de trabalho, pois a rigidez imposta por estas práticas não coadunam com a necessidade de flexibilidade e de autonomia necessária para os indivíduos responderem de forma mais rápida e eficaz as demandas do ambiente em que a organização está inserida. (ZARIFIAN, 2003).

Prahalad e Hamel (2000, p.62) sustentando uma perspectiva estratégica da gestão por **competências organizacionais**, desenvolveram o conceito de *core competences* definindo-as como “competências que permitem a organização acesso potencial a uma ampla variedade de mercados”, de “contribuir de maneira significativa para os benefícios percebidos pelo cliente” por possuírem características difíceis de imitar.

Ruas (2005a) explica que a perspectiva de desenvolver competências como um diferencial entre organizações proposta por Prahalad e Hamel (2000) apresenta um contraponto a perspectiva de posicionamento ambiental, que direciona os esforços organizacionais somente em função do ambiente externo.

Adicionalmente o autor sustenta ainda que a identificação de uma estratégia para atuação em determinado ambiente deve ser precedida de uma análise das capacidades dinâmicas internas da organização. Ruas (2005a) explica que as competências organizacionais são identificadas por meio de diretrizes da organização, do planejamento estratégico, missão, visão, valores, objetivos estratégicos, cultura, capacidade da organização em interagir estrategicamente com os atores envolvidos com a instituição, bem como de articular o grupo de competências individuais e coletivas com objetivo de gerar valor para a instituição.

Ruas (2005a, p.37) aborda assim, competência com base no conceito de “economia do saber” de Le Boterf (2003. p.91). Desta forma, competência é abordada sob a perspectiva de capacidades que são compostas por um “*stock*” de conhecimentos e habilidades que previamente desenvolvido, se mobilizado e combinado, gera competências. Assim as capacidades só se tornam competências quando de fato são aplicadas em determinada situação e geram um resultado, que Dutra (2001) denomina como entrega.

Para Ruas (2005a), existem organizações que não desenvolveram *core competences*, mas desenvolveram competências organizacionais com excelência, de maneira que, as competências organizacionais, passam a ser o diferencial desta organização.

Retour *et al.* (2011) reforçam que as competências organizacionais não existem por si só, mas são sustentadas pelas **competências coletivas e individuais**, consideradas como capital social e capital humano que, em geral, são manifestas a partir de relações informais, cultura e práticas de trabalho compartilhadas. As competências coletivas são desenvolvidas a partir da: (a) Emergência da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais; (b) Construção e reconstrução de competências coletivas a partir da interação dos membros antigos com os recém-chegados; (c) Compreensão de que a própria organização é um sistema de competências coletivas; (d) Representação compartilhada; (e) Linguagem compartilhada; (f) Desenvolvimento de uma memória coletiva; (g) Cooperação entre os membros para co-agir e co-produzir competências e; (h) Aprendizagem coletiva de experiências (RETOUR *et al.*, 2011).

A qualidade das competências coletivas reside na qualidade das combinações e articulações dos seus elementos constitutivos, que são a cooperação e a sinergia entre as competências dos indivíduos. (LE BOTERF, 2003)

Ruas (2005a) explica que a abordagem da temática sobre **competências individuais** se desenvolveu sob duas correntes, a corrente anglo-saxã e a corrente francesa. Na corrente anglo-saxã iniciou-se o debate por meio dos estudos de McClelland (1973), que relacionou o alto desempenho de um indivíduo não somente devido ao Coeficiente de Inteligência (QI), mas também a fatores sociais e de comportamento. Os estudos de Boyatzis (1982) na década de 80 buscaram relacionar competências a eficiência que congregava a combinação de habilidades cognitivas, intelectuais, intrapessoais e interpessoais, de maneira que, esta combinação gerasse resultado efetivo para a organização.

Embora os aspectos individuais sejam evidentes nas abordagens de McClelland e Boyatzis, as competências individuais estão atreladas ao conceito de cargo ou posto de trabalho. Nesta perspectiva, as competências consistem em um elenco de qualificações necessárias ao desempenho superior em determinada posição na organização.

Por sua vez na corrente francesa, o desenvolvimento de competências envolve mudança na estrutura e no significado das práticas do trabalho, não apenas concernente ao que constitui competências, mas também à forma como são manifestas na organização. A noção de competência objetiva entender o processo de trabalho e, não somente, o posto ocupado pelo profissional. Neste contexto a abordagem de competência deve ser analisada sob três perspectivas: (a) Evento – são situações não programadas que podem implicar em inovação e gerar retorno para a organização. Exige competências além do posto de trabalho. (b) Comunicação - consiste em entender problemas e obrigações de si mesmo e dos outros envolvidos. Permite compartilhar saberes entre os envolvidos. (c) Serviço - é o que modifica o estado, condições de atividade de outro humano denominado cliente-usuário ou de uma instituição (ZARIFIAN, 2001, 2003).

Zarifian (2001) explica que estas três perspectivas de análise desencadeiam mudanças no trabalho permitindo que as estruturas organizacionais assumam formas orgânicas, se minimize a prescrição de competência limitada do trabalho, tornando-a mais ampla e direciona que nas organizações se pergunte para o “por quê” e não somente para o “como”.

Um profissional competente é proativo e sabe tomar iniciativa, “Diante de ações requeridas, considera-se que existem várias maneiras de ser competente e que diversas condutas podem ser pertinentes.” (Le BOTERF, 2003, p.90).

Devido à complexidade do setor público que advém da carga histórica da Administração Pública Brasileira, da globalização, das desigualdades econômicas, da diversidade do país e aspectos políticos que envolvem poder nas instituições públicas (ÉSTHER, 2010), os avanços da corrente francesa parecem mais apropriados para examinar o desenvolvimento de competências profissionais considerando não apenas o atendimento ao

cargo ou o resultado final de uma ação considerada competente, mas incluindo a mobilização de competências aplicadas a um contexto específico e a situações específicas que permitem considerar as restrições e recursos inerentes a realidade da instituição.

Por entender que o desenvolvimento de competências é um processo que envolve aprendizagem, a maioria das organizações vem adotando definições de competência que possuem base em três dimensões da aprendizagem individual, cabeça (*head*), mão (*hand*) e coração (*heart*) de Pestalozzi (1797 *apud* Durand, 2006). Este conceito se constitui dessas três dimensões integradas: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

No Brasil Fleury e Fleury (2001, p.188) definem a competência individual como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Esta definição de competências agrega o individual ao organizacional admitindo uma perspectiva de autonomia do indivíduo, bem como reconhecendo que uma ação competente se dá por meio de um processo que deve gerar resultados para a organização e para o próprio indivíduo.

Assim, agregando os conceitos, desenvolver e agir com competência implica num processo de gestão para tornar tangíveis as competências em resultados entregues a organização e ao indivíduo em desenvolvimento e que reconhece estes resultados provenientes da mobilização destas competências.

Na gestão de IFES Pereira e Silva (2011) perceberam a necessidade de sua profissionalização, visto que o atual ambiente da ação gerencial de IFES ampliou-se englobando a interiorização destas IFES, ampliação da oferta de cursos, assim como um aumento no investimento em infraestrutura e contratação de novos servidores. Caberá assim, ao gestor coordenar e propiciar desenvolvimento em suas equipes de servidores das competências necessárias para obter maior qualidade das práticas de trabalho, resolução de problemas e a melhoria no desempenho e, no caso das universidades, melhora no uso dos recursos públicos e ampliar seu papel social.

Com o intuito de se adequar a administração pública brasileira às novas perspectivas para o trabalho havia sido promulgada e instituída pelo Governo Federal o Decreto Nº 5707/2006, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) (CARVALHO *et al.*, 2009). As práticas que compõem a PNDP são orientadas por uma abordagem de competências, definindo Gestão por Competências como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

A definição de competências proposta pelo PNDP apresentam uma forte ênfase no desenvolvimento e na capacitação do servidor que não coadunam com a noção dinâmica da corrente francesa. Nesse sentido, Carvalho *et al.* (2009, p. 33) ressaltam que a “abordagem de competências é uma nova maneira de encarar a qualificação para o trabalho, quer o desenvolvimento de competências aconteça antes ou durante o exercício profissional”. Os autores explicam que as mudanças ocorridas no mundo do trabalho demandam ações de ensino e aprendizagem que permitam aos servidores darem conta das novas demandas. Sendo assim, desenvolver competências não se restringiria a ofertas de capacitação formal.

As instituições públicas, de maneira geral, ainda mantêm a perspectiva de cargo/posto de trabalho e qualificação profissional. Este fato é percebido na estrutura dos concursos, nos planos de carreiras e nas avaliações de desempenho. Superando esta perspectiva, uma gestão de pessoas com abordagem por competências, é uma proposta de desenvolvimento sustentável, eficiente e confiável dos sistemas sob responsabilidade da administração pública (AMARAL, 2006).

Pires *et al.* (2007) relatam instituições como o Banco do Brasil, Aneel, Antaq, Banco Central do Brasil, Câmara dos Deputados, Casa civil da Presidência da República, CNPQ, Embrapa, que já iniciaram um processo de adoção da Gestão por Competências. O autor relata as ações para a introdução da gestão por competências, tais como a identificação das competências corporativas e individuais, construção de dicionário de competências, definição de perfis, diagnóstico de lacunas, plano de desenvolvimento e avaliação de desempenho, bem como o ciclo de gestão da implementação adotado pelas instituições, e as dificuldades encontradas no processo, tais como a grande quantidade de trabalhadores temporários, limitações legais no serviço público, manipulação dos resultados do diagnóstico de competências, falta de tecnologia para administração da avaliação de desempenho e associação das práticas de gestão por competências aos subsistemas de recursos humanos. Na análise das ações e das dificuldades apresentadas no processo de implementação da gestão por competências junto as empresas citadas, Pires (*et. al.*, 2007) percebeu que o processo de inserção das práticas de gestão de pessoas por competências tinha o objetivo de preparar estas instituições para o futuro. A implementação, que ainda está acontecendo em muitas destas instituições, entretanto foi desenvolvida de forma diferente e em níveis diferentes e levou em conta as características destas instituições, o momento em que se encontravam e as mudanças que eram demandadas.

Devido as suas peculiaridades, as instituições públicas têm apresentado desafios para a implementação da gestão por competências. Segundo Brandão e Babry (2005, p.190), embora instituições públicas, como o Banco do Brasil, a Caixa Econômica Federal, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária e a Agência Nacional de Energia Elétrica, tenham adotado os pressupostos da gestão por competências, existem questões ainda sem resposta e que impactam na implementação da gestão por competências no setor público tais como as questões que envolvem seleção, remuneração, desempenho profissional, apoio ao desenvolvimento profissional e provimento de gestores.

Em pesquisa realizada pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, conduzida por Amaral mediante um diagnóstico das atividades de gestão de pessoas junto a órgãos do Executivo Federal, foi verificado que no período de 2000-2004 apenas 18,75% dos órgãos haviam iniciado o processo de implementação da gestão por competências (AMARAL, 2008). As maiores dificuldades identificadas para a implementação da gestão por competências junto à instituição públicas de acordo com Amaral (2008) foram sete:

- complexidade em se adequar a Gestão por Competências à gestão pública;
- legislação e a estrutura organizacional burocratizada e altamente hierarquizada;
- falta de um modelo estruturado;
- necessidade do desenvolvimento de metodologias adequadas à identificação das competências organizacionais e o mapeamento de competências dos servidores;
- falta de compreensão dos conceitos que envolvem a gestão por competências;
- cultura das organizações governamentais, no que se refere à estabilidade de servidores e descontinuidades de ações;
- dificuldades de encontrar profissionais de RH preparados em gestão por competências.

Embora seja um desafio articular educação para o trabalho e competências por que requer reformular processos e formas de administrar as instituições públicas e o quadro de servidores em virtude dos conceitos que envolvem a gestão por competências, Carvalho *et al.* (2009) explicam que a capacitação de servidores nas competências para atuar em instituições públicas possibilita o uso de conceitos da gestão por competências, pois, ao mesmo tempo em que prepara de forma educativa as para aprender os conceitos inerentes ao referencial de

competências, permite preparar os trabalhadores da instituição para a resolução de problemas do dia-a-dia e deve preparar a instituição para o futuro.

Souza (2004), que realizou pesquisas sobre a carreira dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental, percebeu avanços na prática da gestão por competências em instituições de governo relativos à internalização dos conceitos de gestão por competências às práticas de gestão de pessoas. Estes avanços lhe permitiram propor sete desdobramentos:

- Sistematização e normatização da política de capacitação dos órgãos (revisão do Decreto N° 2.794/1998) com foco na adoção de modelos de gestão por competências;
- Capacitação e Desenvolvimento Gerencial voltados à uma melhor definição dos perfis gerenciais necessários e ao mapeamento das competências a eles associadas;
- Desenho de estrutura de cargos com atribuições mais amplas, agrupados em eixos de conhecimento cuja evolução profissional seja executada por meio de avaliação de competências;
- Utilização de instrumentos, tais como a certificação ocupacional, para fins de promoção, ao se tratar das carreiras já instituídas;
- Utilização mais intensa de informações na gestão de pessoas: pesquisas salariais, melhores práticas em gestão de RH;
- Formação de Redes de Aprendizagem;
- Fomento ao desenvolvimento de gestores de pessoas: desenvolvimento de equipes, programas de desenvolvimento gerencial (cursos, workshops, visitas técnicas).

Estes desdobramentos permitem uma maior profissionalização do gestor que é o agente do processo de transposição das competências individuais ao nível organizacional (SOUZA, 2004).

Esta necessidade de profissionalização do gestor e seu papel como agente deste processo de transposição das competências individuais ao nível organizacional, tem levado as organizações a listarem as competências gerenciais e projetarem estas competências nos gestores buscando um “herói”, que irá solucionar todas as questões da instituição e irá conduzi-la ao porto seguro (ODERICH, 2005).

Entretanto Motta (1991), na década de 90, já alertava quanto às exigências pressionam os gestores a buscar soluções de curto prazo devido às demandas da organização. As diversas obrigações dos gestores tornam as atividades gerenciais estressantes, tensas e estafantes o que dificulta a compatibilização com uma vida saudável (MOTTA, 1991).

Devido à importância do gestor para as organizações, parece necessário entender as atividades gerenciais, para que se possa exigir deste gestor algo mais humano e menos super-humano, tendo em vista que nem todas as pessoas possuem todas as competências e, mesmo que o gestor apresentar as competências necessárias, estas requerem tempo para maturidade.

Motta (1991) define a realidade organizacional como caótica, mediante esta definição é difícil imaginar como a maioria pensa, que a rotina do gestor como uma rotina racional onde o gestor em sua mesa e poltrona confortável pensa e planeja sistematicamente o futuro, coordena e supervisiona o cumprimento do planejamento. A realidade da atividade gerencial é bem diferente do que as pessoas imaginam, ela é permeada por ambiguidade e repleta de dualidades o que a torna fragmentada e intermitente. Isto de acordo com o autor, se dá devido à intensa carga de trabalho, interrupções constantes em sua rotina e as diversas tarefas imprevistas que demandam decisões urgentes do gestor sobre que direção tomar e, estas decisões muitas vezes são baseadas em informações incompletas e imperfeitas o que gera alta incerteza, diversas dinâmicas de poder e políticas de coalizão que envolvem as organizações.

As decisões do gestor sofrem interferência dos pares, dos subordinados e de seus superiores, sofrem interferência do ambiente interno e externo da organização e das características inerentes a cada indivíduo. Assim, as diferentes realidades das organizações podem demandar comportamentos diferenciados o que exige do gestor a capacidade de desenvolver competências gerenciais adequadas e integradas ao contexto para que ele possa gerar resultado para a organização (MOTTA, 1991).

O perfil adequado do gestor está associado ao ambiente e as circunstâncias e devem ser concebidos sob uma ótica flexível, dinâmica e adaptável (ODERICH, 2005).

Nas instituições públicas a figura do gestor é relativamente nova, por este motivo há dificuldades de identidade e resistência quanto ao seu papel, além de serem cargos de alta rotatividade devido à duração dos mandatos, questões políticas ou mesmo pela recusa dos dirigentes em dar continuidade a obra de gestores anteriores. O gestor público é um tomador de decisões e não apenas um executor de normas e instruções (LONGO, 2003).

A função de gestor apresenta singularidades que começam antes da nomeação em si. Na esfera pública em não poucos casos, faz-se distinção entre gestão e política como se estes aspectos estivessem dissociados, quando na verdade, estão integrados (LONGO, 2003).

Longo (2003) defende um equilíbrio desses aspectos explicando que a escolha de gestores somente por aspectos técnicos ou políticos prejudica a administração. Gestores escolhidos somente por aspectos políticos podem trazer à tona as mazelas pelas quais ainda sofre o funcionalismo público tais como o patrimonialismo e o clientelismo, entretanto quando as funções se tornam estritamente tecnicistas, incorre-se no erro de se implementar meramente normas e procedimentos (LONGO, 2003).

Para Geddes, (*apud* PACHECO, 2002), quando os interesses em jogo correspondem a aspectos de curto prazo existe uma tendência das organizações em escolher dirigentes políticos e, quando existem aspectos da gestão que envolvem interesses de longo prazo o dirigente é escolhido com base em critérios técnicos. Desta forma percebemos que o gestor público pode apresentar diferentes perfis dependendo do contexto deste dentro da instituição. Entretanto é importante que o gestor seja capaz de lidar com aspectos políticos e técnicos o que torna esta atividade muito peculiar o que demanda competências específicas.

As competências requeridas de um gestor público apresentam maior complexidade do que as requeridas de um gestor da iniciativa privada, pois na esfera pública a gama de atores envolvidos é muito maior, os interesses envolvidos são difusos e contraditórios e cabe ao gestor equilibrar estes interesses em prol do bem público. Outros aspectos que envolvem a atividade gerencial no ambiente público são: a necessidade construção de consensos em torno de suas propostas para que de fato sejam implementadas, suas atitudes e propostas devem estar de acordo com as regras e jurisprudência em vigor e, os resultados, por serem difíceis de monitorar tornam difícil também a sua mensuração (PACHECO, 2002).

Esta especificidade da gestão pública, bem como a diversidade e a baixa previsibilidade das atividades gerenciais demanda do gestor a construção de cenários e de sua capacidade de aprender, improvisar e usar a criatividade para adaptar-se a novas situações. Estas novas situações demandam do gestor competências voláteis, ou seja, competências que são difíceis de serem apreendidas, dimensionadas ou mesmo avaliadas. Estas competências são usualmente encontradas junto a profissionais que lidam com gestão, medicina, arquitetura, direito e profissionais do campo das artes como música, dramaturgia, literatura e cinema.

As competências voláteis constituem-se em competências pouco tangíveis, tais como percepção, improvisação, criatividade, empatia. Embora sejam difíceis de conceituar, desenvolver, monitorar e avaliar junto às organizações são úteis para lidar com situações inesperadas e pouco conhecidas. Atividades de capacitação gerencial que envolva simulações

de situações reais podem desenvolver o “estímulo ao emprego mais intensivo dos sentidos, percepção, pensar diferente, insights e criatividade” (RUAS, 2005b, p.139).

A percepção permite ao gestor compreender, sentir e ordenar estímulos entre o que percebe e o que não percebe, sendo vital para a atuação do gestor, pois proporciona identificar aspectos relevantes do contexto e antecipar oportunidades.

No contexto dos gestores de universidades, a experiência e competência são tidas como sinônimos, o que leva muitos gestores afirmarem que a experiência é suficiente para exercer a atividade gerencial e levando-os a minimizara importância do aprendizado gerencial para ter capacidade de elaborar conhecimento sistematizado. Outros gestores acreditam ainda que suas qualidades para gerir são inatas e elas os qualificam para o exercício profissional da gestão (ÉSTHER, 2010).

Acreditar em capacidades inatas, para Motta (1991) torna míope a visão do gestor e, embora este tenha a experiência em gerir, não terá a habilidade gerencial que permitirá pensar e agir estrategicamente alinhando análises e métodos racionais que deverão estar internalizados pelo indivíduo e métodos intuitivos para lidar com a incerteza.

Pereira e Silva (2011) reforçam que os conhecimentos do indivíduo em contato com as situações do contexto profissional, onde se incluem os elementos materiais e humanos, bem como a interação com os envolvidos, permitem a análise e a compreensão dos fatos para um agir prático e inteligente que satisfaça aos aspectos objetivos do contexto e subjetivos da situação, como são as percepções.

Outra competência gerencial é apontada por Moore (1995 *apud* LONGO, 2003, p.13), a do gestor como um “criador de valor público” que na área pública implica num esforço da gestão para desenvolver competências que lhe permitam atuar em três esferas inter-relacionadas: estratégica, entorno político e operacional, conforme o quadro 4.

A definição de esferas de criação de valor na gestão pública ajuda a desenvolver a atividade gerencial de maneira abrangente, pois, contempla o ambiente interno e externo da instituição (LONGO, 2003). Entretanto, embora este seja um modelo amplamente aceito é importante destacar que não é um modelo perfeito, pois a eficiência de um gestor é determinada pelo contexto de atuação. Isto é, um mesmo gestor pode ter desempenhos diferentes em contextos diferentes.

Esfera	Conceito
Gestão Estratégica	Supõe que o dirigente reflita estrategicamente e produza idéias sobre como a organização, qualquer que seja sua escala, pode criar o máximo valor; considera, sempre que for o caso, alterar os pressupostos sobre os quais vêm atuando, reformular a missão e inovar quando for necessário às circunstâncias.
Gestão do Entorno Político	Tem o objetivo de obter a legitimidade, as autorizações, o apoio, a colaboração e os recursos necessários, administrando suas relações com um grupo de atores, internos e externos, que constituem seu “entorno autorizante”. Esse entorno inclui, acima de tudo, os seus superiores políticos, mas também todos aqueles atores sobre os quais ele não tem autoridade formal: outros dirigentes da própria organização ou de outras, grupos de interesse, cidadãos, meios de comunicação, entre outros.
Gestão Operacional	O dirigente deve buscar que a organização a qual dirige composta pelo conjunto de meios e recursos sob sua autoridade formal, atue eficaz e eficientemente para alcançar os objetivos delineados e, além disso, deve assumir a responsabilidade pelos resultados alcançados.

Quadro 4 - Três Esferas na Criação de Valor na Gestão Pública

Fonte: Elaboração própria com base em Longo (2003).

Na esfera pública o “entorno autorizante” é mais exigente no âmbito público do que no âmbito privado e vale destacar que o conceito de valor público está deve estar relacionado à satisfação do cidadão o que necessariamente não se relaciona com lucro (LONGO, 2003). Paula (2005b) explica que as habilidades do gestor não podem estar limitadas a aspectos técnicos, mas devem englobar habilidades políticas e de negociação, capacidade de lidar com crises, mudanças e a democracia e participação nas instituições públicas.

Entretanto nem sempre as competências dos gestores conseguem o alinhamento estratégico, conforme relatado em pesquisa realizada por Bittencourt (2005), exemplo que pode ser estendido para o entorno político e operacional. Nessa pesquisa empresas e gestores foram convidados a apresentar as competências que consideravam necessárias ao perfil gerencial em cada uma das três empresas pesquisadas e, apenas em uma delas, as competências gerenciais percebidas como necessárias apresentaram uma forte ligação entre o perfil desejado pela organização e o perfil gerencial adequado identificado pelo gestor.

O MPOG, através da GESPÚBLICA (BRASIL, 2005), apresenta treze princípios inerentes perfil do gestor público, os quais, segundo Lima (2009, p. 1), apresentam foco na profissionalização da administração pública no país, com vistas “a saber fazer de modo certo (eficiência), a coisa certa (eficácia) gerando valor para o cidadão e para a sociedade (efetividade)” com base na Gestão por Processos, Gestão por Resultados e Gestão da Qualidade. Muitos destes princípios buscam um perfil gerencial que, embora foque aspectos técnicos, também permita aos gestores lidarem com a incerteza por meio da aprendizagem.

Segundo Lima (2009, p. 1), estes princípios apresentam foco na profissionalização da administração pública no país, com vistas “a saber fazer de modo certo (eficiência), a coisa certa (eficácia) gerando valor para o cidadão e para a sociedade (efetividade)” com base na Gestão por Processos, Gestão por Resultados e Gestão da Qualidade.

Os treze princípios identificados por Lima (2009, p.2) no GESPÚBLICA (BRASIL, 2005) são:

- **Pensamento sistêmico** - entendimento das relações de interdependência entre os processos da organização, e entre a organização e o ambiente.
- **Aprendizado na organização** - busca contínua de conhecimento, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências.
- **Cultura da inovação** - promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial para a organização.
- **Liderança e constância de propósitos** - a liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance dos resultados organizacionais.
- **Orientação por processos e informações** - segmentação do conjunto das atividades da organização que agreguem valor para as partes interessadas. As decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho.
- **Visão de futuro** - indica o rumo da organização.
- **Geração de valor** - alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
- **Comprometimento com as pessoas** - estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que elas se realizem profissional e humanamente.
- **Foco no cidadão e na sociedade** - direcionamento das ações públicas para atender, regular e continuamente, as necessidades dos cidadãos e da sociedade.

- **Desenvolvimentos de parcerias** - desenvolvimento de atividades conjuntas com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares.
- **Responsabilidade social** - atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, e ao mesmo tempo preservando a biodiversidade e os ecossistemas naturais.
- **Controle social** - atuação que se define pela indução da participação das partes interessadas no planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública.
- **Gestão participativa** - Estilo de gestão que determina uma atitude gerencial da alta administração que busque o máximo de cooperação das pessoas.

Utilizando esses princípios apresentados no GESPÚBLICA (BRASIL, 2005), Lima (2009) em pesquisa com 40 Instituições Públicas de Ensino Superior - IPES percebeu haver uma tendência ao imediatismo nestas instituições, devido à falta de uma direção estratégica ou planos para médio e longo prazos.

Os gestores destas instituições acreditam que “o simples ensinar, pesquisar e desenvolver projetos com a comunidade são suficientes para garantir o sucesso de cada dia”, e assim, na instituição, seus gestores seguem sua trilha sem desenvolvimento nem perspectiva de crescimento (LIMA, 2009, p.8).

Embora existam nas Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) setores determinados para a elaboração e implementação de estratégias como os departamentos estratégicos, núcleos estratégicos entre outros, estas unidades apenas agem como órgãos geradores de grandes relatórios que não orientam e não acrescentam valor para que as IPES alcancem o futuro almejado e definido no planejamento que “pouco ou nada tem de efetivamente estratégicos.” (LIMA, 2009, p. 9)

Na pesquisa de Lima (2009) as IPES apresentam um esforço em desenvolver um planejamento estratégico, mas este esforço vem sendo configurado mais como um ritual desconectado entre os níveis organizacionais e sem orientação para a ação. Na construção do planejamento não se tem referência de indicadores de desempenho sobre os resultados que a instituição produz para que se possa fazer o acompanhamento da evolução da IPES em relação a si mesma e comparada às melhores organizações de sua área, o que faz com que a organização veja o futuro de forma míope.

Lima (2009) ressalta que esta mudança não acontecerá por decreto, mas deve ser realizada por meio do convencimento, buscando mover e inspirar as pessoas com intuito de obter a cooperação. Nesse sentido, se deve ter em vista como apontara Sims (2001) que cada instituição possui sua identidade, sua cultura, sua memória.

Ésther (2010) explica que autores como Finger (1986) e Cunha (1999), acreditam que a universidade não deva ser gerenciada como uma empresa comum por acreditarem que as características das universidades são muito singulares, que vão além de aspectos meramente tecnicistas, como por exemplo, a existência de diversos centros de poder que envolvem a comunidade acadêmica, além o perfil de liberdade acadêmica que as universidades têm e que lhes proporciona autonomia no desenvolvimento do conhecimento.

Estas singularidades parecem demandar competências específicas que diferem em inclusive das demais instituições públicas. Ésther (2010), em sua pesquisa realizada com oito IFES mineiras, identificou as competências necessárias aos reitores de IFES e as comparou com as competências que haviam sido identificadas por Amaral (2006) como sendo necessárias aos gestores públicos na ENAP. Estas competências foram classificadas em

quatro classes: fundamentais ou genéricas, organizacionais, gerenciais e pessoais e interpessoais (Quadro 5).

Segundo Ésther (2010) as competências dos gestores de universidades envolvem em grande parte aspectos políticos. O aspecto técnico e empresarial não é considerado por estes gestores como relevante. Percebeu, também, uma necessidade de desenvolver nestes gestores um entendimento de que as universidades, apresentam peculiaridades, mas são organizações como as demais.

Classes	Competências prescritas para o gestor público	Rol de competências sugeridas pelos reitores Pesquisados
Fundamentais/ genéricas	Comprometimento com o serviço público Trabalho em equipe Flexibilidade Sensibilidade social Negociação Comunicação	Liderança política (representação) Flexibilidade Diálogo (comunicação) Trabalhar em equipe
Organizacionais	Conhecimento da administração pública Capacidade de aprender Comunicação Negociação Planejamento educacional Metodologias de ensino Prospecção de conhecimentos em gestão pública Gestão de escola de governo Conhecimentos de ferramentas de TI e sistemas governamentais	Conhecimento da instituição Habilidade política (negociação) Liderança acadêmica Competência acadêmica Captação de oportunidades
Gerenciais	Liderança inspiradora Senso de direção Comprometimento Gestão integrada e estratégica de recursos (capacidade de planejamento) Visão/mente aberta Capacidade de análise e síntese Implementação equilibrada das políticas públicas Gestão de pessoas	Liderança gerencial Visão de futuro Discernimento entre prioridades e rotinas Firmeza de propósitos Lidar com conflitos Saber decidir
Pessoais e interpessoais	Expansão contínua das fronteiras pessoais Capacidade de articulação Resolução de problemas Iniciativa Cooperação	Cooperação Habilidade política (articulação) Tolerância Ética Ousadia Paciência Ponderação Confiabilidade

Quadro 5 - Competências do dirigente público x competências dos Reitores

Fonte: Ésther (2010, p. 14-15)

As 27 competências apresentadas por Ésther (2010) contribuem para a compreensão do perfil gerencial dos gestores de universidades. Entretanto, conforme observam Hardy e Fachin (2000), cada instituição possui um perfil que demanda uma estrutura organizacional e gerencial diferente, o que demanda uma intensidade maior ou menor de cada uma destas competências ou mesmo competências diferentes das competências apresentadas pelo autor.

Não é uma tarefa simples formar gestores públicos, em especial nas universidades, devido às diferentes atividades, pois cada nível hierárquico dentro destas instituições demanda um treinamento específico. Estas instituições demandam lideranças técnico-administrativas,

assim como lideranças acadêmicas que precisam atuar de forma integrada. Outros aspectos que envolvem a formação de líderes são os quadros heterogêneos de servidores que compõem a universidade que pode gerar valor para estas instituições, mas também conflitos, diferenças culturais e diferenças entre gerações, ainda mais com as recentes contratações de servidores públicos advindas da expansão das universidades (AMARAL, 2006).

É verdade que a expansão das universidades vem atender a uma demanda da sociedade por uma ampliação do acesso a educação e que a capacitação do gestor nas competências gerenciais é uma necessidade, mas a capacitação gerencial em IFES vai além de uma perspectiva tecnicista de competências ou mesmo de simples identificação de competências.

O ambiente nas instituições públicas por si só apresenta particularidades como os interesses envolvidos, atuação de diversos centros de poder, a política (KERR, 1982), o que demanda competências técnicas para a gestão, mas, também, competências que permitam lidar com construção social das instituições.

A inserção do gestor neste ambiente social não com coaduna com uma visão prescritiva de competências e de aprendizagem. Por este motivo a corrente francesa contempla a visão de competências dentro de um processo de construção constante de competências do gestor junto à realidade que em está inserido. É um processo de desenvolvimento de competências que está ligado a um processo social de aprendizagem, que acontece por meio das interações sociais com a comunidade, com os pares e com os problemas, assim o gestor desenvolve suas competências específicas ao ambiente em que atua, torna-se possível promover uma mudança de cultura que envolva lidar com riscos, incertezas, aprendizagem e auto-questionamento. (ÉSTHER, 2010).

Por ser um processo de construção e relacionado ao ambiente social que tem atravessado por mudanças rápidas, o desenvolvimento de competências gerenciais é contínuo. Assim a capacitação gerencial deve ser contínua e levar o gestor a uma reflexão sobre as situações-problema enfrentadas no contexto da instituição, bem como a refletir sobre seu papel na sociedade e sobre como suas atividades agregam valor para que a instituição pública cumpra seu papel social.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada seguindo as seguintes etapas:

- 1- Elaboração da fundamentação teórica que subsidiou a construção dos roteiros para a fase piloto;
- 2- Elaboração de entrevista piloto para a validação do roteiro de entrevista e dos métodos de análise de dados escolhidos para esta pesquisa;
- 3- Realização da pesquisa de campo com pesquisa documental e entrevistas por meio de roteiro semiestruturado junto aos sujeitos da pesquisa detalhados no tópico 3.2.;
- 4- Análise dos dados por meio de análise indutiva proposta por Thomas (2006) e análise hermenêutica proposta por Vergara e Caldas (2005).
- 5- Discussão dos resultados empíricos à luz da fundamentação teórica elaborada.

A seguir apresentam-se o delineamento da pesquisa, os sujeitos desta pesquisa e critérios de seleção, instrumentos de coleta de dados no campo, instrumentos para análise de dados de campo, limitações dos métodos e instrumentos de pesquisa utilizados.

3.1. Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa classifica-se de natureza qualitativa e exploratória (ROESCH, 1999) com abordagem interpretacionista (VERGARA e CALDAS, 2005), pois buscou a partir do ponto de vista dos gestores uma compreensão sobre as competências desenvolvidas para atuar no ambiente das IFES, e assim propor o desenvolvimento dessas competências dentro da realidade gerencial para a IFES examinada.

Uma pesquisa qualitativa busca compreender de modo particular aquilo que estuda e, não se preocupa com generalizações populacionais, princípios e leis. O foco de sua atenção é centralizado no específico, no peculiar, buscando mais a compreensão do que a explicação dos fenômenos estudados. (NOGUEIRA-MARTINS e BOGUS, 2004, p.48)

O objetivo da pesquisa qualitativa é explorar e compreender determinados fenômenos, não pela frequência com que ocorrem, mas pela sua relevância e representação para os membros do meio social em que estão inseridos os entrevistados (GASKELL, 2002). Essa representação oferecida pelos entrevistados em relação ao meio social, em pesquisa qualitativa, aconteceu por indução investigando em profundidade o específico. Assim, buscou-se primeiro a compreensão dos significados atribuídos pelos entrevistados individualmente e, analisando-os junto aos significados atribuídos pelos demais entrevistados, até se identificar um ponto de saturação, ou seja, quando estes significados se apresentavam repetidos entre esses entrevistados para, então se suspender as entrevistas (ROESCH, 1999; GASKELL, 2002).

Esta pesquisa é também considerada exploratória nos termos de Piovesan e Temporini (1995), pois, segundo esses autores, um estudo exploratório, mediante investigação, permite o compreender fatores psicossociais que envolvem determinado fenômeno com base em experiências reais dos sujeitos, vocabulário e ambiente de vida, isto é, permite o conhecimento mais completo e profundo de uma realidade que não se conhece ou se conhece pouco, por meio de perguntas que permitam explorar esta realidade.

A pesquisadora assumiu uma abordagem interpretacionista de pesquisa por reconhecer a subjetividade envolvida no processo de pesquisa e na prática da gestão. Esta abordagem

segundo Vergara e Caldas (2005) busca a compreensão de processos, rede de significados e visões compartilhadas dos aspectos subjetivos que compõem a realidade social das pessoas.

Assim, buscou-se identificar as competências e compreender como individualmente, cada servidor entrevistado se tornou gestor e como desenvolveu as competências necessárias para o exercício de sua atividade gerencial. Por isso, ressalta-se que os resultados não podem ser generalizados por se tratar de um meio social específico.

3.2. Sujeitos da Pesquisa e Critérios de Seleção

O quadro dos gestores da UFRRJ, de acordo com dados extraídos do Sistema de Administração de Pessoal do Governo Federal - SIAPE vigentes em 31/12/2011 estava composto por 272 gestores, distribuídos da seguinte forma: 32 em nível estratégico, 56 em nível tático e 198 em nível operacional.

Os sujeitos selecionados para este estudo foram 19 gestores, 15 deles em nível estratégico, sendo Reitor, Pró-Reitor de Assuntos Administrativos, Pró-Reitor de Assuntos Financeiros, Pró-Reitor de Ensino e Graduação, Pró-Reitor de Assuntos Estudantis, Diretor do Instituto de Veterinária, Diretor do Instituto de Zootecnia, Diretor do Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Diretor do Instituto de Agronomia, Diretor do Instituto de Tecnologia, Diretor do Instituto de Ciências Exatas, Diretor do Instituto de Florestas, Diretor do Campus de Três Rios (Instituto Três Rios), Coordenador de Planejamento, Chefe de Gabinete.

Além dos gestores de nível estratégico, foram selecionados 4 gestores em nível tático pelo seu caráter essencial para o funcionamento da UFRRJ: o Coordenador de Informática, o Diretor do Departamento de Pessoal, Diretor do Departamento de Contabilidade e Finanças e, o Diretor da Biblioteca Central.

Três critérios foram adotados para a seleção e escolha dos 19 entrevistados para fazer a seleção intencional ou proposital como definido por Roesch (1999), desses gestores como sujeitos da pesquisa: (a) participarem em conselhos que definem diretrizes para a UFRRJ, por entender-se que esses têm papel relevante na tomada de decisão administrativa, no processo de gestão da UFRRJ, (b) atuarem diretamente na gestão da IFES, em cargos de direção de instituto/ pró-reitorias/ reitoria/ gestão administrativa em nível tático/ diretor de campus fora de sede, nomeados pela reitoria e, (c) terem sido escolhidos por meio de processo eleitoral, mesmo assumido que a eleição dos mesmos não garante que estes gestores apresentem as competências necessárias para realizar uma gestão profissional e estratégica da IFES que norteie as demais iniciativas dos níveis de gestão a eles subordinados. Os demais níveis de gestão operacionais, de maneira geral, trabalham sob as diretrizes que são definidas nas unidades organizacionais dos sujeitos selecionados. Constam em detalhe na figura 4.

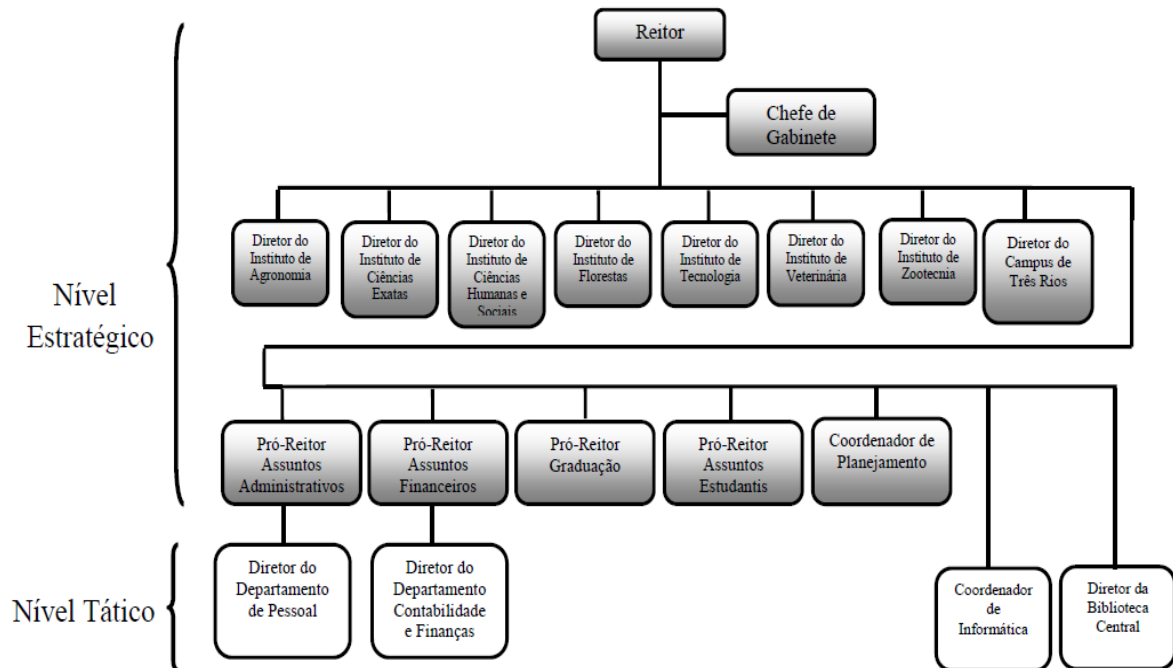


Figura 4 - Sujeitos da Pesquisa

Fonte: Elaboração própria com dados vigentes no Estatuto e Regimento em 05/03/2012. (UFRRJ, 2012)

3.3. Instrumentos de Coleta de Dados no Campo

Após definidos os objetivos da pesquisa e realizada reflexão sobre a suposição inicial, os pressupostos e sobre as premissas deste estudo, foi construído o plano de coleta de dados. De acordo com natureza qualitativa da pesquisa e a abordagem interpretacionista, a entrevista foi selecionada e tal como apontado por Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999), Roesch (1999), Vergara (2009), apresentou-se como uma ferramenta adequada para coleta de dados no campo, pois permitiu compreender a subjetividade e o significado dentro do contexto social do entrevistado, com o intuito de compreender a perspectiva de cada entrevistado.

Para fundamentação teórica e a elaboração do 1º roteiro de entrevistas realizou-se um levantamento sobre as teorias e conceitos, em livros, revistas, artigos, documentos da IFES e legislação pertinente, tal como sugerido por Vergara (2009). Também se considerou a vivência da pesquisadora como servidora da IFES para compor o roteiro no contexto da IFES.

Optou-se por compor um roteiro de entrevista semiestruturado, que consta no Apêndice A, e por fazer sua validação por meio de entrevista piloto com a Chefia da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas em 24/01/2012 às 16:20h com término às 18:00h, pois como afirma Vergara (2009), o roteiro semiestruturado permite que o pesquisador faça inclusões ou exclusões que julgue relevantes junto ao entrevistado. Permite, ainda, aprofundar com algum assunto ou experiência que enriqueça a coleta de informações. As entrevistas foram realizadas individualmente e pessoalmente, prévio agendamento com cada gestor.

Para validação do roteiro foi realizada uma etapa piloto com uma Chefe da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP), que trabalha na IFES pesquisada há 22 (vinte e dois) anos e em atividade gerencial nesta unidade durante 4 (quatro) anos, e experiência anterior na gestão em outras unidades. No piloto conforme, indicara Roesch (1999), validou-se o roteiro, e os instrumentos para análise dos dados coletados no campo.

As entrevistas, marcadas previamente, se realizaram nos respectivos gabinetes dos gestores entrevistados ou, em espaços reservados para a entrevista.

Ao início de cada entrevista se explicou aos gestores os objetivos da referida pesquisa, fazendo-se no período de 08 a 28 de dezembro de 2012, 19 (dezenove) entrevistas. A cada um dos gestores, foi solicitada autorização prévia para a gravação da entrevista garantindo-se a confidencialidade dos dados dos entrevistados. Assim, totalizou-se 20 horas, 15 minutos e 05 segundos de gravação em áudio cuja transcrição literal totalizou 284 páginas.

Ainda, conforme proposto por Vergara (2009), depois de cada entrevista a pesquisadora anotou seus *insights*, impressões sobre o processo e, suas observações durante o entrevistar.

3.4. Instrumentos para Análise de Dados de Campo

Por se tratar de um ambiente específico o das IFES, levou-se em consideração o contexto ao se apresentar as questões perguntadas e ao se realizar observação empírica. Optou-se por realizar uma interpretação qualitativa das entrevistas utilizando uma abordagem indutiva, seguindo os procedimentos apresentados por Thomas (2006).

Para a interpretação utilizou-se a hermenêutica que, segundo Vergara e Caldas (2005, p. 68), “preocupa-se em compreender e interpretar os produtos da mente humana, que constroem o mundo social e cultural, que destaca a importância do contexto no processo de análise”.

A abordagem indutiva busca a partir dos textos transcritos (dados primários) identificar os assuntos dominantes e seus múltiplos significados evidentes no texto. As categorias são geralmente criadas a partir de frases literais ou, significados em segmentos de texto específicos (THOMAS, 2006).

Segundo Thomas (2006), o resultado da análise por meio de abordagem indutiva apresenta cinco etapas principais:

1. Rótulo da categoria: Frase ou palavra que apresenta a categoria e carrega seu significado;
2. Descrição da Categoria: uma descrição do significado da categoria, incluindo as características-chave, abrangência e limitações.
3. Textos ou dados associados à categoria: exemplos de textos codificados na categoria que ilustram significados, associações e perspectivas associadas com a categoria.
4. Conexões: As categorias podem ter vínculos umas com as outras, podem estar ligadas a outras categorias em várias relações, tais como uma rede, uma hierarquia de categorias, ou uma sequência causal.
5. Modelo de apresentação das categorias: Podem ser por meio de quadros apresentados segundo uma rede causal (uma categoria provoca alterações na outra).

Nesta pesquisa ao início da análise, se identificou do perfil dos gestores entrevistados mediante organização dos dados por perfis de chefias, sexo, cargo, idade, tempo de serviço público, tempo de UFRRJ, tempo na chefia atual, experiência anterior em gestão (público/privado) tempo para aposentar, formação na área da gestão e a última formação. Consta organizado no Quadro 8. Esta organização permitiu posteriormente organizar as entrevistas e perceber singularidades por perfil e diferenças entre os aspectos levantados que se revelam na prática dos gestores.

Para elaborar e descrever as categorias analisaram-se as transcrições literais individualmente, conforme exemplo do Apêndice B, baseado no modelo de análise indutiva proposta por Thomas (2006). Foram extraídos trechos das entrevistas que poderiam contribuir com a resposta a pergunta de pesquisa, bem como sua relação com o objetivo final e objetivos específicos.

Assim, a análise foi guiada pelos objetivos da pesquisa e os resultados são apresentados com base na análise de dados primários e não nas expectativas da pesquisadora sobre assuntos específicos.

Após a leitura e extração dos trechos de toda a transcrição, estes extratos foram organizados em uma tabela que consta em Apêndice C, ao lado da pergunta que originou aquele trecho, com intuito de restringir-se à pergunta feita. Cada extrato foi analisado individualmente buscando interpretar a fala do gestor e reduzir dos dados brutos do trecho extraído. Em seguida foram extraídas as idéias centrais apresentadas no extrato e foram criados os significados das categorias identificando características-chave das frases e trechos selecionados juntamente com a sua interpretação. A quarta etapa incluiu uma análise vertical dos significados para identificação de subcategorias.

No processo descrito e apresentado pelo Apêndice C, para interpretação dos dados foram utilizados os princípios da hermenêutica apontados por Vergara e Caldas (2005) e Demo (2009) que levam em consideração o contexto do entrevistado no qual o conteúdo da entrevista se insere. Admitindo-se a influência da própria subjetividade do pesquisador intérprete e pesquisas qualitativas, procurou-se praticar objetivação na interpretação. Por outro lado, Gaskell (2002), explica que um entrevistador inserido na realidade da instituição possui melhor capacidade de compreender o ambiente local possibilitando uma análise do contexto mais precisa.

Na segunda etapa, apresentada no Apêndice D, organizou-se a ideias centrais, por significado/categoria, com objetivo de identificar diferenças e similaridades. Neste processo com intuito de reduzir a quantidade de dados similares. Este processo possibilitou reduzir com poucas palavras as idéias centrais com intuito de identificar características-chave, abrangência e limitações das categorias representativas de cada gestor individualmente.

Na terceira etapa, apresentada no Apêndice E, organizaram-se em tabela todas as idéias centrais reduzidas poucas palavras de todos os gestores entrevistados, com objetivo de trabalhar a análise com o conjunto de entrevistas e identificar similaridades e particularidades. Esta tabela com todas as idéias centrais reduzidas de todos os entrevistados é organizada por perfil gerencial, entretanto os três perfis constam da mesma tabela e são postos para a lado para possibilitar uma análise também de todos os gestores.

Na quarta etapa os dados do conjunto de gestores são ainda mais reduzidos, limitando-se a duas ou três palavras e organizados por tabelas de perfis gerenciais, conforme Apêndice F. Foram identificadas das similaridades e particularidades para compreender cada perfil gerencial entrevistado, mas também se organizou uma tabela que congregasse os as similaridades e particularidades de todos os gestores. Neste momento tornan-se mais evidentes as categorias e as subcategorias de 1º ordem, mas que ainda passariam por um processo de exugamento por meio da identificação de similaridades que pudessem ser agrupadas.

Na quinta etapa, apresentada no Apêndice G, utilizou-se a organização de todas as respostas dos gestores da tabela identificada como “todos os perfis gerenciais” ilustrados no Apêndice C e, em seguida identificou-se junto aos extratos representativos de cada categoria e subcategoria um extrato que fosse mais. Estes extratos identificados como mais significativos possuem características que expressam de forma mais explícita, abrangente e explicativa, dentre todos os trechos extraídos das transcrições dos gestores e que compõem a subcategoria. Entretanto a descrição das categorias e subcategorias apresentadas no Capítulo de Resultados de Campo, busca uma compreensão das falas do conjunto de gestores, embora seja ilustrado por apenas um extrato.

Na sexta etapa trabalhou-se a redução de categorias fundindo-as por pontos de encontro, buscando fazer com que cada categoria apresentasse significados próprios, associações

próprias e perspectivas associadas com cada categoria. Buscou-se organizar as categorias, conforme Apendice H. As subcategorias de 2ª ordem foram organizadas dentro da categoria de 1ª ordem de forma hierárquica tendo em vista relevância para os gestores. As categorias e subcategorias de 1ª ordem foram organizadas tendo em vista suas várias relações e uma perspectiva processual. É importante ressaltar que as categorias foram criadas *a posteriori*, e foram sendo refinadas do decorrer no processo de análise quando então foram apresentadas no Quadro 6 B.

A partir do Quadro 6 B, por meio da indução das entrevistas individuais e a dedução do conjunto de entrevistas, tal como Roesch (1999), foi possível apresentar com base na pesquisa empírica uma resposta à pergunta de pesquisa.

3.5. Limitações dos Métodos e Instrumentos de Pesquisa Utilizados

Realizar entrevistas com roteiro apresentou limitações este método de coletar dados empíricos por restringir-se aos depoimentos que os entrevistados desejavam expressar. Outra limitação é a possibilidade de provocar atitude defensiva por parte dos entrevistados pelo receio de serem identificados pelos leitores e assim inibirem-se ao dar as informações pertinentes à pesquisa e deterem-se em respostas sem se aprofundar. Para lidar com estas limitações a pesquisadora buscou aprofundar junto aos entrevistados pedindo-lhes exemplos quando pontos do roteiro eram respondidos sucinta ou superficialmente, desenvolveu uma relação de confiança e, procurou não interromper as entrevistas. Consultou-se fontes documentais disponibilizadas e realizaram-se observações de campo durante a pesquisa.

Poderia apresentar-se como uma limitação tendo em vista não ter entrevistado todos os gestores, mas somente os 19 selecionados. Entretanto, conforme Gaskell (2002, p.71), embora as experiências dos indivíduos possam parecer únicas “em alguma medida, elas são o resultado de processos sociais”. Embora em um primeiro momento as narrativas aparentem ser diferentes, a análise em profundidade permite explorar as opiniões e as diversas representações com intuito de identificar semelhanças.

Mesmo uma quantidade reduzida de entrevistas permitiu à pesquisadora identificar aspectos relevantes conforme o ambiente de cada entrevistado: o tom da entrevista, interligações entre os assuntos abordados pelos entrevistados e termos-chave, como indica Gaskell (2002).

Por ter atuado como servidora pública no ambiente em questão no período de 2006 a 2012, a pesquisadora teve acesso a dados e informações sobre aspectos específicos da instituição. Entretanto, se admite-se que, também por ter sido membro da IFES examinada, sua própria subjetividade esteve envolvida durante o processo de pesquisa na coleta e também na análise.

Em estudos qualitativos, as transcrições e sua análise despendem bastante tempo. Para fazer em tempo as transcrições, utilizou-se 7 estagiários para auxiliar no processo de transcrições das 19 entrevistas realizadas que todas foram revisadas pela pesquisadora. Para mitigar a limitação relativa à capacidade de interpretar os dados, a pesquisadora preparou-se como entrevistadora por meio da entrevista piloto. O registro sistemático de suas observações do campo também contribuiu para desenvolver sua sensibilidade interpretativa. Reconhecendo que sua subjetividade permeava sua pesquisa, a pesquisadora procurou, permanentemente, praticar a objetivação na coleta e análise de dados empíricos sobre o fenômeno pesquisado, conforme recomendado por Demo (2009), ou seja, refletindo e prestando conscientemente atenção para ver “o que é”, e não apenas “o que o pesquisador[a] desejava ver”.

4. RESULTADOS DE CAMPO

Os dados empíricos e sua análise aqui apresentados foram coletados durante o período de 08 a 28/12/2012 por meio de 18 entrevistas e uma cedida por um professor do Curso de História que versava sobre a história de vida do Reitor realizada em 14 de maio de 2009 totalizando 19 (dezenove) gestores.

Os gestores foram divididos por tipos de atuação: 05 (cinco) denominados Gestores Técnicos-Administrativos (CT), 08 (oito) Gestores Diretores de Instituto (DIP), 04 (quatro) Gestores Pró-Reitores (PP), 01 (um) Reitoria Planejamento (RP) e 01 (um) Reitoria Autoridade Máxima (RAM).

Foram coletados juntos aos entrevistadores 9 horas e 15 segundos de gravação junto aos gestores Diretores de Instituto (DIP), 3 horas, 18 minutos e 39 segundos junto aos gestores Pró-Reitores (PP), 4 horas, 51 minutos e 25 segundos juntos aos gestores Técnicos-Administrativos (CT), 38 minutos e 18 segundos junto ao gestor da Reitoria Planejamento (RP) e 2 horas, 26 minutos e 28 segundos junto ao gestor da Reitoria Autoridade Máxima (RAM), totalizando 20 horas, 15 minutos e 05 segundos.

Junto a estes gestores foram identificadas 8 categorias, 26 categorias de 1ª ordem e 96 categorias de 2ª ordem que constam respectivamente no quadro 6 A e no quadro 6 B. Com elas foi também possível obter subsídios para elaboração de uma política de capacitação de gestores da UFRRJ no escopo da Gestão de Pessoas por Competências.

O objetivo intermediário: caracterizar a atividade gerencial no serviço público na UFRRJ, foi alcançado quando identificou-se a categoria 4.1 - o gestor no contexto da IFES, a categoria 4.2 – dificuldades enfrentadas pelos gestores e a categoria 4.3 – Sentimentos que o exercício da gestão provocou nos gestores. Estas categorias permitiram compreender como a gestão ocorre na vida do gestor, se há uma preparo deste gestor para ocupar a função gerencial, quais são os problemas mais frequentes enfrentados pelos gestores e como estes problemas impactam este indivíduo e a instituição.

O objetivo intermediário: levantar as competências requeridas dos gestores, foi alcançado quando identificou-se a categoria 4.6 - capacidades necessárias aos gestores segundo a percepção do gestor. Nesta categoria os gestores apresentam as capacidades que acreditam necessárias para si mesmos, tendo em vista a identificação de fragilidades do próprios gestor no exercício das atividades gerenciais, mas contemplam, também, as capacidades que acreditam necessárias a outros gestores, oriundas de fragilidades no que se refere a capacidade para a gestão observadas em outros gestores.

O objetivo intermediário: identificar as competências gerenciais desenvolvidas pelos gestores no exercício foi alcançado quando se identificou a categoria 4.4 – competências e atitudes que os gestores acreditam ter desenvolvido no exercício da atividade gerencial e a categoria 4.5 – capacidades valorizadas em outros gestores. Na categoria 4.4 o gestor reconhece que no exercício da atividade gerencial desenvolveu competências que acreditava não apresentar ou mesmo amadureceu competências que já apresentava. Na categoria 4.5 os gestores entrevistados identificaram capacidades que se sobressaem a outros gestores por serem importantes para o exercício da atividade gerencial na IFES o que confere um reconhecimento das capacidades.

O objetivo intermediário: identificar processos de aprendizagem individual e coletiva presentes no trabalho dos gestores foi alcançado quando se identificou a categoria 4.7 – Tipos de aprendizagem gerencial. Nesta categoria os gestores explicam como aprenderam a ser gestores e identificam por que meios se deu esta aprendizagem. Esta categoria revela que os

gestores aprenderam a ser gestores por meio de aprendizagens que envolvem aspectos experienciais/ vivenciais e aspectos coletivos/ reflexivos.

Por fim o objetivo intermediário: propor atividades de capacitação gerencial para desenvolvimento de competências gerenciais no âmbito da UFRRJ foi alcançado quando se identificou a categoria 4.8 – Sugestões para a capacitação gerencial. Esta categoria oferece subsídios para a proposta de capacitação gerencial para os gestores da IFES, como fatores que estimulam ou prejudicam a participação do gestor nas atividades de capacitação gerencial, sugere qual deveria ser o público-alvo a participar da capacitação gerencial, tendo em vista capacitar gestores que ocupam funções gerenciais, mas, também preparar novos gestores para ocupar estes cargos. Foram sugeridos conteúdo a serem ministrados aos gestores, modalidades de capacitação que consideram o perfil dos gestores e as atividades gerenciais, e foram sugeridas, também, formas de organização das atividades de capacitação.

As categorias 4.2 e 4.3 não apresentam subcategorias de 2ª ordem, isto se dá, pois apresentam um número reduzido de subcategorias de 1ª ordem que congregam as especificidades das categorias citadas. As categorias e sub categorias de 1ª e 2ª ordem apresentam-se no Apêndice H – Quadro de categorias subcategorias acompanhadas de trechos ilustrativos retirados dos depoimentos das entrevistas.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS (1ª Ordem)
4.1. O gestor no contexto da IFES	4.1.1. Perfil do gestor da IFES
	4.1.2. Condições da escolha dos gestores
	4.1.3. Pressupostos Gerenciais
	4.1.4. A percepção do gestor sobre a formação gerencial requerida
4.2. Dificuldades enfrentadas pelos gestores	4.2.1. Processos de Trabalho, comunicação, infraestrutura e recursos financeiros
	4.2.2. Gestão de pessoas no serviço público e cultura organizacional
	4.2.3. Planejamento insuficiente para atender o crescimento da IFES
4.3. Sentimentos que o exercício da gestão provocou nos gestores.	4.3.1. Desgaste advindo da atividade gerencial
	4.3.2. Desprestígio gerencial.
	4.3.3. Desarmonia entre a atividade de pesquisa e a atividade gerencial
	4.3.4. Os servidores antigos vêm a gestão como um fardo os novos servidores como uma oportunidade de experiência na gestão
4.4 Competências e atitudes que os gestores acreditam ter desenvolvido no exercício da atividade gerencial	4.4.1 Competências Gerenciais
	4.4.2 Competências Políticas
	4.4.3 Atitudes
4.5 Capacidades valorizadas em outros gestores	4.5.1 Capacidades interpessoais valorizadas em outros gestores
	4.5.2 Capacidades intrapessoais valorizadas em outros gestores
4.6 Capacidades necessárias aos gestores segundo a percepção do gestor	4.6.1 Capacidades interpessoais necessárias aos gestores
	4.6.2 Capacidades intrapessoais necessárias aos gestores
4.7 Tipos de Aprendizagem Gerencial	4.7.1 Experiencial/Vivencial
	4.7.2 Coletiva/Reflexiva
4.8 Sugestões para a Capacitação Gerencial	4.8.1 Fatores prejudiciais a participação do gestor em atividades de capacitação
	4.8.2 Fatores que estimulam a participação do gestor em atividades de capacitação
	4.8.3 Público-Alvo
	4.8.4 Conteúdos para a capacitação gerencial

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS (1ª Ordem)
	4.8.5 Modalidades de capacitação
	4.8.6 Organização das atividades de capacitação
Oito categorias	Vinte e seis subcategorias 1ª ordem

Quadro 6 A – Categorias e subcategorias elaboradas com base em análise indutiva das entrevistas

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do campo.

--	SUBCATEGORIAS (1ª Ordem)	SUBCATEGORIAS (2ª ordem)
4.1. O gestor no contexto da IFES	4.1.1. Perfil do gestor da IFES	Ver quadro 7
	4.1.2. Condições da escolha dos gestores	4.1.2.1. Influência Política
		4.1.2.2. Atitudes percebidas em seu trabalho e relação com colegas
		4.1.2.3. Experiência Acadêmica e em gestão
		4.1.2.4. Competências Identificadas
	4.1.3. Pressupostos Gerenciais	4.1.3.1. Gerenciar Participativamente
		4.1.3.2. Aplicar ferramentas de mercado no serviço público
		4.1.3.3. Utilizar relações com outros gestores fora da IFES
		4.1.3.4. Gerir uma complexidade da gestão
		4.1.3.5. Gerenciar por vocação
		4.1.3.6. Respeitar a hierarquia
		4.1.3.7. Admitir a existência de três tipos de gestão concomitantes.
		4.1.3.8. Ter reconhecimento acadêmico para obter o gerencial
4.1.4. A percepção do gestor sobre a formação gerencial requerida	4.1.4.1. Nunca participou de Programa de Desenvolvimento Gerencial, não conhece nenhum ou não sabe se necessita	
	4.1.4.2. Participaria de atividades de Desenv. Gerencial (DG) e reconhece a necessidade de profissionalização da gestão.	
	4.1.4.3 A gestão não está relacionada a teorias mas a experiência.	
	4.1.4.4. O Foco do gestor é mais a área acadêmica e a de pesquisa	
	4.1.4.5. A capacitação faria desistir aqueles que não tem o perfil gerencial	
4.2. Dificuldades enfrentadas pelos gestores	4.2.1. Processos de Trabalho, comunicação, infraestrutura e recursos financeiros	
	4.2.2. Gestão de pessoas no serviço público e cultura organizacional	
	4.2.3. Planejamento insuficiente para atender o crescimento da IFES	
4.3. Sentimentos que o exercício da gestão provocou nos gestores.	4.3.1. Desgaste advindo da atividade gerencial	
	4.3.2. Desprestígio gerencial.	
	4.3.3. Desarmonia entre a atividade de pesquisa e a atividade gerencial	
	4.3.4. Os servidores antigos vêem a gestão como um fardo os novos servidores como uma oportunidade de experiência na gestão	
4.4. Competências e atitudes que os	4.4.1. Competências Gerenciais	4.4.1.1. Gerir processos de trabalho, comunicando-os e proporcionando ambiente adequado para o desenvolvimento das atividades da equipe.
		4.4.1.2. Planejar

--	SUBCATEGORIAS (1ª Ordem)	SUBCATEGORIAS (2ª ordem)	
gestores acreditam ter desenvolvido no exercício da atividade gerencial		4.4.1.3. Gerir situações imprevistas e mudanças com criatividade 4.4.1.4. Fomentar o uso sustentável dos recursos 4.4.1.5. Gerir pessoas.	
	4.4.2. Competências Políticas	4.4.2.1. Estabelecer parcerias externas a IFES	
		4.4.2.2. Dar visibilidade as atividades realizadas em sua unidade	
		4.4.2.3. Lidar com a cultura organizacional	
		4.4.2.4. Ouvir e dialogar	
	4.4.3. Atitudes	4.4.3.1. Resiliência	
		4.4.3.2. Dedicção pela instituição	
		4.4.3.3. Inquietação e a busca pela melhoria contínua.	
		4.4.3.4. Espírito crítico	
		4.4.3.5. Obediência a Hierarquia	
	4.5. Capacidades valorizadas em outros gestores	4.5.1. Capacidades interpessoais valorizadas em outros gestores	4.5.1.1. Planejar
			4.5.1.2. Gerir processos de trabalho e recursos
			4.5.1.3. Articular-se junto a IFES e outras instâncias do governo
4.5.1.4. Gerir pessoas com liderança			
4.5.1.5. Gerir situações imprevistas e mudanças			
4.5.1.6. Atuar com Espírito público			
4.5.1.7. Atuar democraticamente com transparência e confiabilidade			
4.5.2. Capacidades intrapessoais valorizadas em outros gestores		4.5.2.1. Ser aberto	
		4.5.2.2. Mostrar amor pela instituição	
		4.5.2.3. Atuar em diversas tarefas	
		4.5.2.4. Aprender	
		4.5.2.5. Atuar com Resiliência	
		4.6. Capacidades necessárias aos gestores segundo a percepção do gestor	4.6.1. Capacidades interpessoais necessárias aos gestores
4.6.1.2. Gerir processos de trabalho, recursos financeiros, materiais e infraestrutura			
4.6.1.3. Atrair recursos financeiros			
4.6.1.4. Engajar-se com Espírito público			
4.6.1.5. Promover a instituição			
4.6.1.6. Atuar estabelecendo parcerias junto às esferas municipal, estadual e federal			
4.6.1.7. Gerir pessoas no serviço público com liderança por meio de equipes e comunicando-se com clareza.			
4.6.1.8. Gerir situações imprevistas e mudanças com criatividade			
4.6.2. Capacidades intrapessoais necessárias aos gestores	4.6.2.1. Coragem		
	4.6.2.2. Proatividade		
	4.6.2.3. Paciência		

--	SUBCATEGORIAS (1ª Ordem)	SUBCATEGORIAS (2ª ordem)	
		4.6.2.4. Espírito Crítico	
		4.6.2.5. Otimismo	
4.7. Tipos de Aprendizagem Gerencial	4.7.1. Experiencial/Vivencial	4.7.1.1. Resolução de problemas e por tentativa e erro	
		4.7.1.2. Com as atividades da vida fora do trabalho	
		4.7.1.3. Desconstrução das próprias práticas	
	4.7.2. Coletiva/Reflexiva		4.7.2.1. Com grupos de estudo e fóruns
			4.7.2.2. Auto-dirigida/ Reflexão individual
			4.7.2.3. Vicária com aconselhamento junto a outras pessoas e observação de pessoas, unidades e instituições.
		4.7.1.4. Formalmente em cursos específicos de gestão	
4.8. Sugestões para a Capacitação Gerencial	4.8.1. Fatores prejudiciais a participação do gestor em atividades de capacitação	4.8.1.1. Falta de formação específica gera desinteresse na aprendizagem gerencial	
		4.8.1.2. Falta de tempo devido à grande carga de trabalho proveniente do acúmulo de atividades e diversidade de compromissos	
		4.8.1.3. Gestor assumir que necessita de capacitação	
		4.8.1.4. Dificuldades de financiamento para eventos de referência	
		4.8.1.5. Faixa etária atual das chefias prejudica a aprendizagem de novas habilidades	
		4.8.1.6. Pôr em prática a aprendizagem	
	4.8.2. Fatores que estimulam a participação do gestor em atividades de capacitação		4.8.2.1. Mais prática e aplicada a realidade da IFES.
			4.8.2.2. Não obrigatório (convencimento)
			4.8.2.3. Institucional como parte do calendário da IFES.
	4.8.3. Público-Alvo		4.8.3.1. Recém ingressos na função gerencial
			4.8.3.2. Gestores e suas equipes
			4.8.3.3. Aberto a todos os servidores por sermos todos gestores em maior ou menor grau.
	4.8.4 Conteúdos para a capacitação gerencial		4.8.4.1. Gestão de pessoas e liderança no serviço público
			4.8.4.2. Gestão e atração de recursos
			4.8.4.3. Administração/ Gestão Pública incluindo órgãos de controle TCU e CGU
			4.8.4.4. Gestão por processos e qualidade
			4.8.4.5. Gestão Patrimonial, contratos e aquisições
			4.8.4.6. Gestão Empresarial
			4.8.4.7. Gestão universitária e conhecimento da IFES
	4.8.5 Modalidades de capacitação		4.8.5.1. Atividades formais (cursos, Pós <i>latu sensu</i> , Mestrado e Doutorado) Atenção a qualidade do facilitador e referência da instituição
			4.8.5.2. Oficina/ Work Shop, Seminários, Simpósios, palestras
		4.8.5.3. Fóruns e troca de experiências	
		4.8.5.4. Visitas a outras instituições	
		4.8.5.5. Manuais	

--	SUBCATEGORIAS (1ª Ordem)	SUBCATEGORIAS (2ª ordem)
		4.8.5.6. Grupos de trabalho
		4.8.6.1 Oferta anual ou semestral
		4.8.6.2. De acordo com níveis de complexidade da gestão
		4.8.6.3. Ministradas por outras instituições
	4.8.6. Organização das atividades de capacitação	4.8.6.4. Desenvolver atividades de curto prazo, com turmas pequenas e em horários flexíveis, embora cientes que por si só/ isoladamente não desenvolvem um gestor
		4.8.6.5. Com a participação dos envolvidos da própria IFES
		4.8.6.6. Participação de todos os níveis de gestão para interação
		4.8.6.7. Não solicitar indicação de participantes disponíveis ou com tempo para o curso.
8 categorias	26 subcategorias 1ª ordem	95 subcategorias 2ª ordem

Quadro 6 B – Categorias e subcategorias de 1 e 2ª ordens elaboradas com base em análise indutiva das entrevistas

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do campo.

4.1. 1ª Categoria - O gestor no contexto da IFES

Com base nas entrevistas a 1ª categoria foi detalhada em 4 subcategorias: (4.1.1) o perfil do gestor na IFES, (4.1.2) condições da escolha do gestor, (4.1.3) pressupostos gerenciais, e (4.1.4) percepção do gestor sobre a formação gerencial requerida.

4.1.1. Perfil do gestor da IFES

Os dados aqui apresentados referem-se a carreira na qual o gestor está inserida, no caso se pertencem técnico-administrativo ou docente, sexo, cargo, idade, tempo de serviço público, tempo de UFRRJ, tempo na chefia atual, experiência anterior em gestão, tempo para aposentar e última formação.

Como se apresenta no Quadro 7, dos 14 gestores docentes entrevistados, 14 apresentam titulação de doutorado, entretanto quando se refere a formação para desenvolver a atividade gerencial apenas dois gestores apresentam formação para a gestão, 1 docente em nível de graduação, mestrado e doutorado, e 1 docente em nível de especialização.

Dos 5 entrevistados técnicos - administrativos 1 gestor é doutorando, 1 gestor possui o grau de mestre na área de gestão, 1 gestor possui especialização na área de gestão e 1 gestor possui graduação incompleta.

Dentre os gestores entrevistados o nível tático revela-se equilibrado em termos de gênero, pois dentre os 4 gestores entrevistados 2 gestores são do sexo masculino e 2 gestores do sexo feminino. Já no nível estratégico revela-se um desequilíbrio entre os gêneros, pois dentre os 15 gestores entrevistados, 12 gestores são do sexo masculino e 3 gestores do sexo feminino.

A idade é importante para que um servidor possa ocupar um cargo gerencial, pois a média de idade dos gestores do sexo feminino é de 57 anos e a média de idade dos gestores do sexo masculino é de 54 anos, assim, pela média de idade, os gestores do sexo feminino já poderiam ter se aposentado e pela média de idade dos gestores do sexo masculino estes poderiam aposentar-se em 6 anos. A média de idade da totalidade dos gestores é de 54 anos.

O tempo de serviço público e tempo de trabalho junto a IFES, também são percebidos como importante para que um servidor ocupe um cargo gerencial, pois os gestores do sexo masculino apresentam uma média de 25 anos e os gestores do sexo feminino 22 anos de serviço público. No que se refere ao tempo de trabalho junto a IFES os gestores do sexo masculino apresentam uma média de 25 anos e os gestores do sexo feminino de 22 anos.

Os gestores do sexo feminino apresentaram uma média maior de tempo na chefia que foi de 6 anos e os gestores do sexo masculino apresentaram uma média de tempo na chefia de 5 anos.

Dos 15 gestores entrevistados que ocupam cargos em nível estratégico, 14 são docentes e 1 é técnico-administrativo. Os 4 gestores entrevistados que ocupam cargos em nível tático são técnicos-administrativos.

No nível estratégico a média de tempo de serviço público é de 27 anos e no nível tático a média é de 21 anos. O tempo de trabalho junto a IFES também é diferente entre o nível estratégico e o nível tático, sendo 24 anos para o nível estratégico e 17 anos para o nível tático.

Dos 15 entrevistados no nível estratégico 11 apresentam experiências anteriores de gestão acadêmica em instituições públicas e dois entrevistados apresentam experiências anteriores de gestão acadêmica em instituições públicas e privadas. Outros dois gestores relataram que não apresentam qualquer experiência anterior na área de gestão.

	Perfil do Gestor	Sigla	Sexo	Cargo	Idade	Tempo de Serviço Público	Tempo de UFRRJ	Tempo na Chefia atual	Experiência Anterior em Gestão Público Privado		Tempo para aposentar? S/N	Formação da Área de Gestão? S/N	Última Formação
Gestores Administrativos (CT)	Chefia Téc. Adm. 1	CT1	M	Técnico Adm.	28	3	3	1		X	N	S	Doutorando (Computação)
	Chefia Téc. Adm. 2	CT2	F	Técnico Adm	55	19	19	4		X	S	N	Pós Graduação (Biblioteconomia)
	Chefia Téc. Adm. 3	CT3	F	Técnico Adm	51	15	15	10		X	N	S	Mestrado (Gestão e Estratégia)
	Chefia Téc. Adm. 4	CT4	M	Técnico Adm	54	37	20	8	X		S	S	Pós Grad. (RH)
	Chefia Téc. Adm. 5	CT5	M	Técnico Adm	51	23	8	5			N	N	Grad. Incompl. (Economia)
Diretores de Instituto (DI)	Dir. de Inst. 1	DIP1	M	Docente	52	18	18	6	X		N	N	Doutorado (Agronomia)
	Dir. de Inst. 2	DIP2	M	Docente	59	33	33	7	X		S	N	Doutorado (Quím. de Prod. Nat.
	Dir. de Inst. 3	DIP3	M	Docente	56	29	19	5			N	N	Doutorado (Síntese Orgânica)
	Dir. de Inst. 4	DIP4	M	Docente	66	35	35	4	X		S	N	Doutorado (Veterinária)
	Dir. de Inst. 5	DIP5	M	Docente	64	36	36	3	X		S	N	Doutorado (Zootecnia)
	Dir. de Inst. 6	DIP6	F	Docente	64	20	20	4	X		S	N	Doutorado (Cienc. Política)
	Dir. de Inst. 7	DIP7	M	Docente	46	21	21	4	X		N	N	Doutorado (Química Organic.)
	Dir. de Inst. 8	DIP8	M	Docente	42	8	7	1	X	X	N	N	Doutorado (História)
Reitoria/ Pró-Docentes (PP)	Pró-Reitor Prof. 1	PP1	M	Docente	55	21	21	8	X		S	S	Doutorado (Economia)
	Pró-Reitor Prof. 2	PP2	M	Docente	65	40	40	4	X		S	N	Doutorado (Veterinária)
	Pró-Reitor Prof. 3	PP3	M	Docente	55	38	38	4	X		S	N	Doutorado (Veterinária)
	Pró-Reitor Prof. 4	PP4	F	Docente	56	27	27	8	X		S	N	Doutorado (Cien. Biológicas)
	Reitoria Planj.	RP 1	F	Docente	60	32	32	4	X	X	S	S	Doutorado (Eng. Química)
	Reitoria Autor. Max. 1	RAM 1	M	Docente	62	38	38	8	X		S	N	Doutorado (Agronomia)

Quadro 7 – 1ª Categoria - O gestor no contexto da IFES/ 1ª Subcategoria - Perfil do gestor da IFES

Fonte: Pesquisa de campo.

Dos 4 entrevistados em nível tático 3 possuem experiência anterior de gestão em empresas privadas o que os leva constantemente a fazer comparações críticas com as instituições públicas quanto a morosidade dos processos e formas de gerir pessoas. Um dos gestores possui experiência anterior em instituições públicas.

O nível estratégico da UFRRJ é predominantemente masculino com perfil docente, que apresentam experiência anterior em gestão com prevalência desta experiência no serviço público, mas sem a devida formação na área da gestão. Entretanto, embora não apresentem formação para a gestão o tempo que apresentam em termos de experiência no serviço público e na UFRRJ confere conhecimento das práticas adotadas nesta esfera e sua interface subjetiva que não dificilmente poderia ser repassada por meio de cursos de formação. Entretanto, existe uma dificuldade de jovens gestores e gestores no sexo feminino no que se refere ao acesso ao nível estratégico de gestão, pois a escolha maciça de gestores com muito tempo de serviço público e tempo de UFRRJ, a maioria já apresenta tempo para aposentar, e com perfil predominantemente masculino dificulta a oxigenação da gestão por meio de novos pensamentos e novas práticas advindas da diversidade de perfis.

4.1.2. Condição da escolha dos gestores

A escolha do gestor na IFES acontece mediante eleição entre os pares ou junto a comunidade acadêmica ou por indicação do reitor. Dos gestores entrevistados 3 não passaram pelo processo de eleição, 2 gestores assumiram a atividade gerencial devido à saída inesperada do gestor da unidade e 1 gestor assumiu a função para ocupar o cargo gerencial devido à implantação de uma nova unidade acadêmica.

A política está presente na realidade da IFES devido ao processo de escolha dos gestores, principalmente junto aos gestores que ocupam cargos de reitores, pró-reitores e diretores de instituto. Fatores político-legais também interferem na escolha do gestor, tendo em vista que 2 gestores ocuparam cargos de gestão por possuírem o título de doutorado exigido por lei.

Os gestores apresentaram, também, outros motivos que acreditam terem sido considerados pela comunidade que os elegeu. A motivação política não foi identificada, junto aos técnicos-administrativos, como fator que levou a escolha do gestor, mas sim a relação com colegas de trabalho, a experiência anterior na gestão e competências identificadas pelos pares.

No seguimento gerencial dos diretores de instituto, reitores e pró-reitores, além do fator político que influencia a escolha do gestor, foram consideradas as relações sociais e atitudes do gestor junto a unidade e junto aos colegas de trabalho. Neste seguimento a experiência acadêmica apresenta relevância para a escolha do gestor.

A relação com os discentes não foi apresentada como uma motivação para a escolha no seguimento gerencial dos diretores de instituto, mas foi apresentada como relevante para escolha de um dos pró-reitores para compor a chapa que concorreu à eleição da administração superior em 2004:

“Porque eles queriam me ver na chapa, os estudantes, eu tinha um...eu sempre tinha um...é.. um relacionamento muito bom com os estudantes por causa de todas essas atividades que eu tinha, então eles me viam como uma referência pra eles. E eles me empurraram “você tem que ir, tem que ir” (risos) aí eu entrei na chapa.” linhas 15-18(PP4)

A escolha dos gestores envolve principalmente aspectos sociais, que não são necessariamente políticos, embora estes estejam presentes na realidade da gestão da IFES.

Mesmo os gestores escolhidos em virtude de suas competências, estas competências foram avaliadas subjetivamente por aqueles que escolheram o servidor para que ocupasse a função gerencial.

4.1.3. Pressupostos Gerenciais

Em virtude de suas experiências e vivências, seja devido a sua formação como indivíduo, seja devido a sua formação no âmbito profissional, o gestor apresenta alguns pressupostos que refletem em sua prática gerencial.

A gestão participativa é um pressuposto apresentado por 14 dos 19 gestores entrevistados. Este pressuposto está presente nas entrevistas, pois a maioria das decisões na IFES é realizada de forma colegiada. É percebido também que o gestor que não possui os conhecimentos específicos na área gerencial busca conduzir a gestão de forma participativa para suprir esta lacuna.

As relações sociais são muito importantes para que o gestor desenvolva suas atividades gerenciais. Entretanto as relações fora do ambiente de trabalho também são importantes para o desenvolvimento das atividades gerenciais, tendo em vista que, um dos gestores relatou que o relacionamento que possui com outros gestores fora do ambiente de trabalho o ajuda no processo de solução de problemas.

Para os entrevistados a gestão é uma atividade complexa, pois lida com a vida das pessoas, inclusive com problemas emocionais desta comunidade, com a complexidade das relações humanas, com a política institucional e com diversas outras variáveis que envolvem o trabalho do gestor. A gestão pode ser agrupada, segundo um dos gestores, em três tipos de gestão concomitantes que são:

"Então, tem gestores de pesquisa, é... tem gestores científicos e tem gestores administrativos" linhas 466-467 (DIP2)

Estes três tipos de gestão se distinguem em seus focos, pois gestores de pesquisa apresentam foco da pesquisa propriamente dita, os gestores científicos apresentam foco no ensino e os gestores administrativos possuem foco na gestão.

Para os gestores, lidar com a complexidade da gestão exige vocação. A percepção da complexidade gerencial conduz os gestores a um alto grau de respeito à hierarquia estabelecida. Eles acreditam que o que deve levar uma pessoa a respeitar o gestor é a posição hierárquica que ele ocupa e a responsabilidade inerente a esta posição.

Um dos gestores técnicos administrativos, por ter experiência da iniciativa privada, revela que vem tentando incorporar ferramentas de mercado as suas práticas gerenciais. conforme extrato.

"Está tentando trazer um pouco do mercado aqui pra dentro" linha 18 (CT1)

Entretanto nem sempre esta iniciativa é vista com bons olhos, pois parece que não há harmonia entre a visão administrativa de quem trouxe sua experiência externa de gestão para atuar na IFES e a dos que exercem a gestão com base em sua visão acadêmica docente.

"Tem gente que quer ser Reitor, mas não sabe o que é pesquisa, o outro quer ser Reitor e nunca fez um trabalho de função, o outro quer ser Reitor e nunca publicou um trabalho Científico, nem técnico... Achando que Universidade é coisa só para Administradores... Administradores são iméritos... São financistas financeiros são... De um modo geral ééé a moeda que eles conhecem é o cifrão, então você tem que ter o conjunto..." linhas 391-396 (PP2)

Assim, a gestão na IFES envolve, segundo a percepção dos gestores, três tipos de gestão, o que confere alto grau de complexidade, que não pode ser administrado de forma mercadológica, mas que exige vocação e, também, depende das relações sociais que envolve a participação da equipe, que por vezes se mostra limitada devido ao respeito a hierarquia ou a discricionariedade do gestor.

4.1.4. A percepção do gestor sobre a formação gerencial requerida

Dos 19 gestores entrevistados 16 relataram nunca terem participado de programa de desenvolvimento gerencial e 13 não conhecem qualquer programa de atividade gerencial. A falta de conhecimento gerencial gera dificuldades para que o gestor identifique a necessidade de alguma capacitação, assim por não terem parâmetros não sabem se precisam ou não de um programa de desenvolvimento gerencial, conforme extrato.

"Sinceramente eu não sei o que me desanima a participar de um programa de gerenciamento. Eu tinha que ter o primeiro, pra eu poder tirar alguma conclusão daquilo. Ver se aquilo é importante ou não. Ai eu vou ver e falar, o isso aqui não serve, isso aqui não tem destino... o grande problema que eu estou dizendo é esse nem parâmetros pra dizer o que me desanima." linhas 709-714 (DIP3)

Entretanto, dos 19 gestores entrevistados, 17 manifestaram interesse em participar de programas de desenvolvimento gerencial e, ainda, onze gestores reconheceram necessidade de profissionalização da área gerencial, pois acreditam que os gestores não estão preparados para gerir e que aprendizagem formal permitiria ao gestor identificar os problemas mais facilmente. São percebidos 2 motivos para a falta de preparo do gestor. O primeiro, como relatam quatro gestores, o desenvolvimento gerencial não está relacionado a teorias, mas a experiências que o gestor adquire do exercício da função gerencial. E o segundo é que estes só começaram a se interessar pela gestão quando ocupam o cargo gerencial, pois o foco do gestor é mais a área acadêmica e de pesquisa, conforme o relato abaixo:

"Meu negócio é dar aula, adoro, sala de aula, adoro aluno. Nunca quis administrar nada, então nunca me interessou, agora administrar só começou a me interessar quando eu precisei dela pra trabalhar" linha 544-546 (DIP6)

Para dois gestores um programa de desenvolvimento gerencial deveria além da aprendizagem e formação de gestores. O programa de desenvolvimento gerencial poderia ser uma ferramenta de seleção de gestores, pois poderia fazer desistir os interessados que possuem uma visão utópica da gestão e não conhecem a realidade da IFES.

4.2. 2ª Categoria - Dificuldades enfrentadas pelos gestores

Entre as dificuldades relatadas pelos gestores estão os processos de trabalho, a comunicação, infraestrutura e recursos financeiros. Embora pareçam diferentes estas dificuldades estão interligadas, pois os gestores revelaram que a falta de um mapeamento dos processos e desconhecimento dos fluxos inerentes a estes processos devido à falta de comunicação, gera entraves e, por vezes, a solução dos entraves dos processos acontece por meio do conhecimento de pessoas-chave que resolvem as questões por meio de "jeitinhos".

Para os gestores as existe a dificuldade de estabelecer rotinas de trabalho em virtude de mudanças nas normatizações legais externas a IFES.

Para os gestores a estrutura organizacional da instituição é fator que gera dificuldade para o fluxo de processos, e a reforma do estatuto se apresentou como um agravante desta situação, pois aumentou a carga de trabalho do gestor e a burocracia o que dificulta transformar dados em conhecimento e em prática gerencial em tempo.

As dificuldades inerentes aos processos de trabalho refletem diretamente nas deficiências de infraestrutura que, por ser uma estrutura centenária, precisa constantemente de reparos que não acontecem no devido tempo devido à morosidade dos processos. A deficiência na infraestrutura tem trazido aos gestores prejuízos acadêmicos e científicos, pois, em alguns casos leva a impossibilidade de ministrar aulas e perda de trabalhos acadêmicos, conforme relato.

"hoje mesmo tô com dois vazamentos sérios de água, inundou um laboratório aqui no final de semana, ali. Inundou completamente....pra você ter idéia da gravidade à tese de um aluno quase... tá quase totalmente destruída, porque as amostras dele tudo encharcadas, (...) o livro de apontamento dele que estava em cima da bancada foi todo destruído com a água, virou uma sopa com aquela tinta, aquilo derreteu, já não se entende mais nada. Enfim, olha só o problema de uma pessoa investir dois, três, quatro anos numa tese de doutorado e de repente um vazamento de coisa, que não era uma coisa que aconteceu acidentalmente; (...), pedindo "Oh, tá vazando. tá vazando." e não funciona, simplesmente não funciona. As pessoas vem quando acham que tem que vir. " linhas 418-428 (DIP3)

A morosidade dos processos de trabalho segundo os gestores incorrem na falta de recursos financeiros junto às unidades, que já são escassos em virtude de restrições orçamentárias, o que tem levados os gestores a dispor de recursos próprios para dar solução a pequenas situações do cotidiano na unidade, conforme extrato.

"Peguei do meu bolso e botei lá. Eu tô devendo um rapaz do telefone, toda vez que dá telefone ele vem e cobra a visita... dá problema no telefone ele vem e cobra a visita, eu tô devendo 40 reais a ele que eu vou ter que tirar do meu bolso porque eu não tenho mais esse recurso." linhas 455-459 (DIP3)

Para os gestores as questões sobre infraestrutura, processos de trabalho e distribuição de recursos financeiros, além dos demais projetos da unidade deveriam estar inseridas em um planejamento que, segundo os gestores, não existe, pois não há comunicação sobre as propostas e iniciativas planejadas pela IFES. Para os gestores a falta de planejamento não oferece ao gestor uma visão de longo prazo da IFES o que gera um crescimento desordenado.

Os gestores revelam dificuldades com a gestão de pessoas dentro das diretrizes do serviço público, agravada com a situação da estabilidade do servidor. Um gestor revela que o período de desvalorização do servidor público devido à falta de concursos, congelamento salarial e falta de capacitação levou a uma desmotivação do servidor e, embora venham sendo implementadas iniciativas para melhorar esta situação, este ainda é um processo lento, conforme extrato.

"O serviço público, ele ficou muito tempo, ele sofreu um baque por conta das contratações, até mesmo pela dinâmica que o governo colocou nos seus projetos para o serviço público, que fez que o servidor público se desmotivasse não só pela falta da capacitação, mas muito mais pela questão da remuneração, você vê que as greves são longas, extensivas e há uma grande luta entre quem governa e com quem está contratado para fazer com que o serviço público funcione. Então, essa desatenção que o governo

deixou, efetivamente, não deixou acontecer normalmente, fez com que esse desgaste se tornasse muito grande e essa recuperação, ela tá sendo feita gradativamente, mas de uma forma muito lenta; que se diga os programas que o governo tem lançado pra tentar motivar, capacitar o servidor, mas não criou uma fórmula, não criou uma forma de tornar isso atrativo. " linhas 239-249 (DIP7)

Os gestores ainda apresentam como dificuldade inerente a gestão os conflitos entre pessoas sejam elas docentes, técnicos - administrativos e discentes e revelam que a cultura organizacional apresenta resistências a mudança, devido a um pensamento individualista que reflete na dificuldade de um pensamento mais institucionalizado, onde a prioridade é o conjunto da UFRRJ e não seguimentos e interesses isolados.

4.3. 3ª Categoria - Sentimentos dos gestores no exercício da gestão.

As dificuldades e a complexidade da atividade gerencial, citadas anteriormente, e a intensa carga de trabalho dos gestores revela o quão desgastante é esta atividade fazendo com que os gestores manifestem alguns sentimentos durante seu exercício. Para os gestores entrevistados a atividade gerencial por vezes torna-se um fardo, pois o gestor, com frequência, esquece-se de si mesmo, do cuidado com a saúde e alimentação. Os gestores relatam sofrimento, ansiedade, solidão e medo de cometer injustiças no desenvolvimento das atividades. Entretanto, para os gestores entrevistados, a função gerencial para os novos servidores confere um sentimento de adquirir experiência.

Por acreditarem os gestores que não possuem poder, por não haver compreensão das atividades desenvolvidas por parte da comunidade universitária atendida por estes gestores e por não haver a devida contrapartida financeira, estes consideram a atividade gerencial desprestigiada.

Para os gestores docentes a falta de harmonia entre as atividades de pesquisa e gerencial, faz com que os gestores acabem por priorizar uma das atividades ou interromper uma trajetória ascendente na pesquisa, conforme extrato.

"É eu diminui as acadêmicas, diminui bastante, bem pouquinho, mas eu saí da pesquisa, saí totalmente, fiquei um pouco da acadêmica e eu diria que 99% administrativa." Linhas 331-333 (RP1)

"na época eu não queria entrar porque eu tava numa fase decolando na minha fase de pesquisadora, tinha voltado do doutorado e já tava com aluno do mestrado. Sabe quando você começa a entrar na carreira de pesquisa, é.. orientação, e eu naquele momento eu não queria por isso.. eu queria me consolidar" linhas 8-14 (PP4)

Estes desgastes e esta falta de harmonia entre as atividades gerenciais e acadêmicas têm levado os gestores a pensar em desistir da atividade gerencial, desenvolvem também um comportamento de que a atividade gerencial em suas carreiras é passageira, porém é algo pelo qual algum dia terão que passar.

4.4. 4ª Categoria - Competências e atitudes que os gestores acreditam ter desenvolvido no exercício da atividade gerencial

Os gestores revelaram que acreditam ter desenvolvido competências e atitudes no exercício da atividade gerencial. As competências aqui representam o grupo de conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizados para a solução de determinado problema ou demanda da unidade, bem como as competências citadas pelos gestores como tendo sido desenvolvidas em função da aprendizagem na trajetória profissional do gestor. E as atitudes aqui apresentadas são concernentes a comportamentos desenvolvidos na atividade gerencial, mas que não estão, ainda, vinculadas a nenhuma competência específica.

Esta categoria foi dividida em três subcategorias: competências gerenciais, competências políticas e atitudes.

As competências gerenciais consistem no grupo de competências que permitem ao gestor planejar, organizar, desenvolver, controlar suas atividades e lidar com situações de mudança e imprevisibilidade.

Os gestores revelaram que desenvolvem planejamento, mas o nível de maturidade desta competência revela-se diferente junto a cada gestor.

A gestão de processos apresentada envolve o acompanhamento de processos administrativos da unidade, uma preocupação em orientar os servidores mediante a melhoria da comunicação do gestor para com sua unidade, entretanto cabe ressaltar que esta comunicação se restringe aos aspectos de interesse do gestor e não da IFES como um todo.

O gestor se preocupa com ambiente de trabalho onde são desenvolvidos os processos, desta forma os gestores têm buscado proporcionar um ambiente adequado para o desenvolvimento das atividades da unidade. Apenas um dos gestores apresentou capacidade técnica para reconstruir os processos de trabalho com objetivo de melhorar o fluxo dos processos e a gestão.

Os gestores revelaram ter desenvolvido competências para gerir pessoas, e alguns ainda revelaram que, neste processo de desenvolvimento de competências, aprenderam a identificar e medir os interesses pessoais e institucionais.

As competências políticas referem-se à capacidade de articulação, diálogo e negociação, a capacidade para realizar parcerias externas a IFES para suprir as necessidades da unidade no que se refere a recursos e troca de experiências, lidar com a cultura organizacional e dar visibilidade as suas ações.

As atitudes concernentes a comportamentos desenvolvidos na atividade gerencial, mas que não estão, ainda, vinculadas a nenhuma competência específica, consistem na dedicação apresentada pelo gestor que advém da admiração pela instituição. Os gestores apresentaram, também, como atitudes o espírito crítico e a inquietação para melhorar continuamente suas práticas, mas respeitando os limites da hierarquia da instituição.

4.5. 5ª Categoria - Capacidades valorizadas em outros gestores

Os gestores relataram capacidades que valorizam em outros gestores, ou por as perceberem junto a estes gestores ou mesmo porque acreditarem que estas são necessárias a eles próprios.

“quando a gente tem reuniões eu vejo umas coisas nele que eu não teria assim, essa, essa coisa da concentração, não sei se você já participou de reunião com ele, ele é uma pessoa que ele tá te ouvindo assinando um monte papel e não perde uma palavra do que tu falou... Entendeu? Então ele faz

assim: “Mas o que você falou Michelle?” Mas ele tá lá, então você acha que ele tá ali concentrado naquilo, mas ele também tá... Então é uma capacidade que eu acho que ele tem e que eu não sei, eu não consigo muito essa coisa de... De tá prestando atenção numa coisa e fazendo uma outra e acho que ele... Consegue. linhas 78-85 (CT2)

As capacidades valorizadas pelos gestores entrevistados foram divididas em duas subcategorias. A primeira subcategoria consiste nas capacidades interpessoais que os gestores entrevistados valorizam em outros gestores. Estas capacidades interpessoais valorizadas apresentam ênfase na gestão de demandas. A segunda subcategoria consiste nas capacidades intrapessoais que os gestores entrevistados valorizam em outros gestores. Estas capacidades intrapessoais apresentam ênfase nas relações sociais e na capacidade de superar dificuldades.

É importante ressaltar que as capacidades interpessoais percebidas no campo são capacidades geradas a partir da interação do gestor com o ambiente, com o meio externo a este gestor e suas relações junto a outras pessoas. As capacidades intrapessoais foram geradas a partir de um movimento interno que permite ao gestor ir à diante na atividade gerencial.

Mas nem todos os gestores apresentaram um gestor na universidade que admirasse ou respeitasse como gestor. Um dos gestores técnicos não indicou nenhum gestor específico que ele respeite como gestor por acreditar que nenhum destes esteja efetivamente preparado para desempenhar a atividade gerencial:

“Olha aqui, gestor que eu respeite, que eu admire...sinceramente, nenhum. Por que? Por que? Porque eu acho que a universidade tá num processo muito conturbado. A nossa universidade, tem pessoas que eu gosto, agora respeitar como gestor... como gestor. Eu acho que as pessoas aqui não estão preparadas como gestor. A verdade é essa, elas não estão preparadas.” linhas 280-284 (CT3)

Este gestor revela que, embora as pessoas se esforcem para fazer o seu melhor como gestores, elas ainda não possuem as competências gerenciais necessárias, pois o processo de escolha dos gestores favorece interesses pessoais e interesses próprios e não a capacidade técnica e a formação em gestão.

As capacidades valorizadas pelos gestores são predominantemente políticas, relacionais, sociais e reativas, com pouca ênfase para uma gestão profissional com vistas ao desenvolvimento da instituição.

4.6. 6ª Categoria - Capacidades necessárias aos gestores segundo a percepção do gestor

No decorrer da entrevista os gestores apontaram algumas capacidades necessárias aos a si próprios e aos demais gestores da IFES para o desenvolvimento das atividades gerenciais. Embora os gestores entrevistados tenham desenvolvido competências no exercício da atividade gerencial e valorizem capacidades em outros gestores, foram identificadas carências ou mesmo falta de maturidade de algumas competências e capacidades que segundo os gestores precisam ser minimizadas para um melhor desempenho da instituição.

As capacidades necessárias aos gestores segundo a percepção do gestor foram divididas em duas subcategorias. A primeira subcategoria consiste nas capacidades interpessoais que os gestores entrevistados acreditam ser necessárias aos gestores. Estas capacidades possuem ênfase mais técnica, com estrutura mais profissional com foco na participação e na construção de parcerias e a necessidade do gestor em lidar com imprevistos. A segunda subcategoria consiste nas capacidades intrapessoais que os gestores entrevistados valorizam em outros

gestores. Estas capacidades intrapessoais apresentam ênfase na ação, na capacidade empreendimento e superação das dificuldades enfrentadas pelo gestor.

4.7. 7ª Categoria - Tipos de Aprendizagem Gerencial

Os gestores da UFRRJ apresentaram diversas formas pelas quais eles aprendem a ser gestores e que estão divididas em aprendizagem experiencial/vivencial e aprendizagem coletiva reflexiva.

A aprendizagem experiencial/vivencial acontece na prática e as reflexões sobre a aprendizagem acontecem depois que as experiências acontecem.

Aprendizagem experiencial/vivencial acontece no exercício da atividade gerencial, na prática da gestão, solucionando problemas do cotidiano, tentando alternativas e avaliando erros e acertos da tomada de decisão. Estes gestores relatam que a base para a gestão é a experiência e a vivência que adquiriam no decorrer do exercício da atividade gerencial.

A aprendizagem experiencial/vivencial acontece, também, quando o gestor desempenha outros papéis fora do ambiente de trabalho e transporta esta aprendizagem para a gestão. Esta aprendizagem acontece por meio da relação do gestor com seus pais, com irmão, com filhas, com animais e com os amigos.

A terceira aprendizagem experiencial/vivencial ocorre quando para solucionar determinado problema o gestor desconstrói as próprias práticas de trabalho. Este processo de desconstrução das próprias práticas de trabalho leva a aprendizagem de novas formas de desenvolver suas atividades e solucionar problemas, conforme extrato.

"Mas foi, que eu tive que desconstruir a mente, e isso foi um aprendizado também" linhas 163-164 (CT3)

A aprendizagem coletiva/reflexiva ocorre no decorrer do processo de aprendizagem por meio de interações sociais ou na busca por conhecimento, seja na aprendizagem formal, seja no estudo autodirigido.

A aprendizagem vicária é uma prática adotada por todos os gestores da UFRRJ. O gestor busca o aconselhamento junto a servidores mais antigos e outras unidades que apresentam referência para responder as suas dúvidas, principalmente no que se refere a assuntos técnicos e de legislação. A aprendizagem vicária também se manifesta quando o gestor compara suas práticas com as práticas de outras pessoas, outras unidades e outras universidades com intuito se aperfeiçoar.

Entre os gestores docentes a aprendizagem coletiva é mais evidente. Três gestores desenvolveram mecanismos de grupos de estudo onde, nesta oportunidade pesquisam e trocam ideias com vistas a identificação, compreensão e solução de problemas.

A aprendizagem formal se apresenta com mais frequência no desenvolvimento de conhecimentos técnicos.

A aprendizagem auto dirigida/reflexão se manifesta quando o gestor por sua própria conta busca por meio da reflexão, de leituras de livros e artigos, pesquisas na internet a solução de seus questionamentos, além de subsídios para a tomada de decisão. As leituras realizadas pelos gestores incluem desde artigos acadêmicos até leituras de revistas oferecidas pelo mercado com experiências de gestores bem sucedidos e jornais.

4.8. 8ª Categoria - Sugestões para a Capacitação Gerencial

Os gestores entrevistados apresentaram sugestões para atender as suas próprias necessidades de desenvolvimento e as necessidades de desenvolvimento que eles identificaram em outros gestores.

4.8.1. Fatores prejudiciais a participação do gestor em atividades de capacitação

A falta de uma formação específica gera desinteresse do gestor em conteúdos da área gerencial. Este desinteresse é agravado, pois os gestores apresentam dificuldade em reconhecer que precisam de capacitação e por ter uma decisão pré-definida, fazendo com que não incorporem às suas práticas os conhecimentos a eles repassados.

"Eles não conseguem ouvir. Ele já tem uma opinião formada. Ele até ouve, mas não capta. Ele não ouve de verdade, ouve a pessoa falar, mas ele não assimila, não incorpora aquilo nas suas decisões, porque ele já tem uma decisão pré-definida." linhas 167-170 (CT5)/ "tem até uma pesquisa que diz que aqueles caras que são chefes, uma constatação, que aquele cara que tá na chefia, eles... eles acham que já sabem tudo e que não precisam de cursos de capacitação." linha 697-699 (CT4)

A falta de tempo também é apresentada como um fator que prejudica a aprendizagem do gestor. Esta falta de tempo acontece devido a grande carga de trabalho advindo do acúmulo de atividades de ensino, pesquisa, extensão. O grande número de reuniões também ocupa o tempo do gestor.

A falta de tempo também prejudica o aprendizado dos gestores, pois existe uma dificuldade de por em prática os conhecimentos aprendidos devido ao acúmulo de trabalho advindo do distanciamento para a participação em atividades de capacitação gerencial. A tomada de decisão colegiada na unidade dificulta a prática da aprendizagem, pois a decisão colegiada pode impedir a implementação de novas práticas.

A proximidade da aposentadoria desanima o gestor a participar das atividades de capacitação e segundo um dos gestores a idade prejudica a aprendizagem de novas habilidades embora favoreça a capacitação de outras pessoas em virtude na experiência que possuem e que pode ser repassada antes de se aposentarem, conforme extrato.

"a medida que que as pessoas é vão envelhecendo, elas vão perdendo essas habilidades, hoje a minha dificuldade não é mais de experiência, mas é a dificuldade das habilidades que são mais fácil de ser conseguidas é pra quem é mais jovem" linhas 278-281 (DIP4)

A dificuldade financiamento para eventos de referência na área técnica e de gestão, principalmente os eventos realizados no exterior, prejudica o acesso do gestor a práticas gerenciais de ponta.

4.8.2. Fatores que estimulam a participação do gestor em atividades de capacitação

Os gestores revelaram a necessidade de que as atividades de desenvolvimento gerencial sejam ministradas com foco na prática, utilizando a experiências de outras instituições. Estas atividades utilizando experiências de outras instituições os ajudariam a identificar como as outras instituições, em especial as internacionais, fazem gestão e lidam com seus próprios problemas, entretanto é importante identificar instituições nacionais que estão em contexto

semelhante e como estas instituições vem superando os desafios inerentes a gestão de IFES no Brasil.

Os gestores diretores de instituto revelaram ainda que é necessária a inserção de atividades vivenciais que poderiam acontecer por meio de simulações. Estas simulações seriam desenvolvidas com base em situações reais vivenciadas pelos gestores e como solucionais estas questões que acontecem no dia-a-dia do gestor.

O gestor deve ser convencido a participar do programa de capacitação gerencial, tendo em vista o reconhecimento da necessidade de aprender que eles admitem. Entretanto, há necessidade de institucionalizá-lo inserindo-o no calendário da IFES:

"Com relação a local, a locomoção não, a Universidade hoje facilita isso né? A gente não pode reclamar não. Né? Se tivesse um curso desse em Belo Horizonte, no Rio, né, se faz um programa que seja lá de quanto em quanto tempo, vai fazer mestrado, doutorado, você ficou durante 3, 4 anos só, porque que não sair? Acho que a universidade tem que colocar isso como, como proposta mesmo. Né, bem, bem, bem centrada mesmo, bem, bem, bem é formalizada, vamos dizer assim, né? Fazer parte de seu calendário, né, da sua programação. Assim como tem mestrado e doutorado pode ter isso aí. "
linhas 616-623(DIP5)

Esta institucionalização por meio da proposta advinda da universidade, colocada no calendário acadêmico tornaria a capacitação gerencial como uma atividade profissional do gestor, permitindo ainda que além de reconhecida como uma atividade institucional, não coincida com outras atividades acadêmicas, que poderiam impedir a participação do gestor.

4.8.3. Público-Alvo

Além do desenvolvimento dos gestores que ocupam cargos de gestão ou mesmo que já apresentam experiências na área de gestão, há uma preocupação do gestor entrevistado com a capacitação da equipe. Para os gestores, a gestão é compartilhada com a equipe e esta permanece por mais tempo no setor e é quem enfrenta o dia-a-dia da rotina e dos problemas do setor, desta forma, é necessário desenvolvê-la nas competências gerenciais.

Os gestores revelaram que a capacitação gerencial deveria acontecer junto a todos os públicos da UFRRJ, todos são potenciais gestores tendo em vista que de alguma forma todos fazem gestão em suas atividades do dia-a-dia, além do fato de que qualquer servidor público pode se tornar gestor dentro do serviço público, guardadas as restrições legais previstas em lei para os cargos de diretor de unidade acadêmica, reitor e vice-reitor. Assim, oferecer capacitação gerencial a todos os públicos seria uma forma de capacitar servidores antes de ocuparem a função gerencial.

Existe uma preocupação dos gestores para com a capacitação de novos servidores interessados na gestão devido à aposentadoria iminente de alguns gestores. A capacitação dos novos servidores nas competências gerenciais permitiria a estes sua inserção da realidade gerencial das instituições públicas. É verdade que muitos gestores públicos iniciam suas atividades gerenciais sem terem desenvolvidas as competências gerenciais, nem terem a experiência que os servidores mais antigos na instituição possuem no que se refere as práticas e cultura organizacional e, também, nas questões que envolvem as especificidades da gestão na administração pública e na gestão de universidades. Por este motivo os gestores entrevistados julgam ser muito importante a capacitação destes novos gestores com intuito de que estes venham a renovar o quadro gerencial, mesmo que ainda haja uma tendência na escolha de gestores que apresentam maior tempo de atividade na instituição.

4.8.4. Conteúdos para capacitação gerencial

Os conteúdos sugeridos pelos gestores não são apresentados com a mesma complexidade. Mesmo entre os perfis gerenciais há alguns gestores demandaram níveis mais básicos dos conteúdos sugeridos até a solicitação de conteúdos mais avançados nestas áreas. A maioria das sugestões envolvem conteúdos técnicos, bem como habilidades e atitudes para o uso deste conteúdo. Os conteúdos aqui sugeridos estão ligados as dificuldades enfrentadas pelos gestores e com as competências necessárias aos gestores, sendo como um movimento de diminuir as lacunas identificadas nestas categorias.

Os conteúdos que os gestores revelaram como sugestão incluem a gestão de pessoas e suas especificidades no serviço público, motivação dos servidores no serviço público, relacionamento interpessoal, gestão de equipes e gestão de conflitos e liderança.

Os gestores revelaram a necessidade de uma capacitação para atuar em parcerias para atração de recursos. Tendo em vistas as limitações orçamentárias da instituição os gestores vêm nas parcerias uma forma de minimizar as deficiências de suas unidades. Apontaram também a necessidade capacitação para gerir recursos de forma efetiva o que inclui a prática de fazer orçamentos.

O conteúdo de gestão pública foi o mais indicado devido às especificidades da gestão pública. Os gestores revelaram que a capacitação em gestão pública deve compreender o papel dos órgãos de controle (TCU e CGU) e como atender as demandas destes órgãos, pois constantemente são auditados por estes órgão, mas não compreendem como estes trabalham.

Além da gestão pública um dos gestores indica que sejam incluídos conhecimentos sobre gestão empresarial devido à interação que as instituições públicas têm com as empresas privadas, o que permitiria estabelecer parcerias para investimentos ou mesmo estágios para os discentes.

O conteúdo sobre gestão por processos e qualidade foi sugerido com intuito de melhorar práticas e fluxos de trabalho, assim como os conteúdos de gestão patrimonial, contratos e aquisições.

Revelaram também a necessidade de capacitação específica para a gestão de instituições de ensino superior incluindo a oferta de uma atividade que permitisse aos gestores conhecer a UFRRJ, sua história, campo de atuação e seus avanços, principalmente aos gestores e servidores iniciantes.

4.8.5. Modalidades de capacitação

Dentre as modalidades sugeridas está a modalidade formal. Entretanto, quando indicam a modalidade formal os gestores apontam a importância de que estas modalidade seja oferecida por instituições de referência como a FGV, pois, segundo os gestores, existem instituições que não possuem qualidade de pesquisa.

Os gestores sugerem que, além dos cursos formais, sejam ofertadas atividades como as oficinas/ work shop, seminários, simpósios e palestras que permitam ao gestor a compreensão do conteúdo de forma mais prática e com a participação de pessoas referenciadas que possam expor suas experiências.

Os fóruns são apresentados como um espaço de troca de ideias e experiências entre os gestores. Este espaço permitiria aos gestores tirar suas dúvidas e compartilhar dificuldades e sofrimentos em busca de uma solução conjunta para as questões que envolvem a unidade.

Outra sugestão para a solução de problemas específicos e melhorias são os grupos de trabalho.

As visitas a outras instituições seriam uma oportunidade de imersão na realidade de instituições que possuem o potencial de ter os mesmos problemas que a IFES, mas que possuem práticas que podem contribuir com a solução para problemas enfrentados pelos gestores da IFES.

Os gestores revelaram a necessidade de materiais como os manuais de procedimento e apostilas como material de consulta.

4.8.6. Organização das atividades de capacitação

Para alguns gestores as atividades de desenvolvimento gerencial deveriam de curto prazo, ministradas dentro da instituição, em horários flexíveis, com turmas pequenas com oferta anual ou semestral, proporcionando a adequação ao trabalho e viabilidade da participação de alguns gestores que não poderiam se ausentar da IFES por longos períodos.

Os gestores apontaram que é importante que a atividade seja ministrada por pessoas da própria IFES, que já conhecem as práticas e que podem orientá-los a levando em consideração as características da instituição. Entretanto é necessário que sejam incluídas atividades de capacitação ministradas por outras instituições, pois a atividade de capacitação ministrada somente por pessoas da própria IFES poderia incorrer na manutenção de vícios administrativos.

Há necessidade de que a capacitação gerencial seja desenvolvida em níveis que evoluam de níveis mais elementares e operacionais até níveis mais complexos e estratégicos. Embora tenha sido sugerida a capacitação em níveis separadamente, um dos gestores sugeriu que fossem ofertadas, também, atividades que permitissem que os níveis gerenciais (operacional, tático e estratégico/ acadêmico e administrativo) participar juntos da atividade de capacitação para que possam falar a mesma linguagem e trocar experiências.

"Acho que um programa, um curso é integrado entre administração superior, né? Direção e chefes de departamento, pelo menos nesses três níveis, pra que as pessoas possam falar de maneira coordenada, não é? Em sintonia. " linhas764-766 (DIP3)" "Eu acho que tem que ser um curso onde você possa ouvir o que eles estão falando para a administração superior, pro vice-reitor, pro reitor e pró-reitores o que estão sendo falado, o que vai ser falado pros diretores e o que vai ser falado pra que você tenha entendimento dos 3." linhas 774-777 (DIP3)

Para um dos gestores a indicação de pessoas pela chefia para que um servidor participe da atividade de capacitação gerencial pode ser um risco, pois o gestor pode indicar pessoas que estejam disponíveis, mesmo que não tenham interesse na gestão e só estejam participando por obrigação o que prejudica a aprendizagem dos demais conforme extrato.

"é evitar a procurar aquelas pessoas que estão disponíveis pra fazer, quem está disponível pra fazer qualquer coisa com certeza não vai fazer, eu a sempre que eu tiver que pedir alguém pra me ajudar a fazer alguma coisa, são pessoas que tem pouca disponibilidade porque os que tem muita disponibilidade não valem não." linhas415-418 (DIP4)

Na figura 05 apresenta-se esquematicamente a resposta a questão **“Como capacitar gestores públicos nas competências gerenciais a partir de um sistema de gestão por competências?”** com os dados de campo.

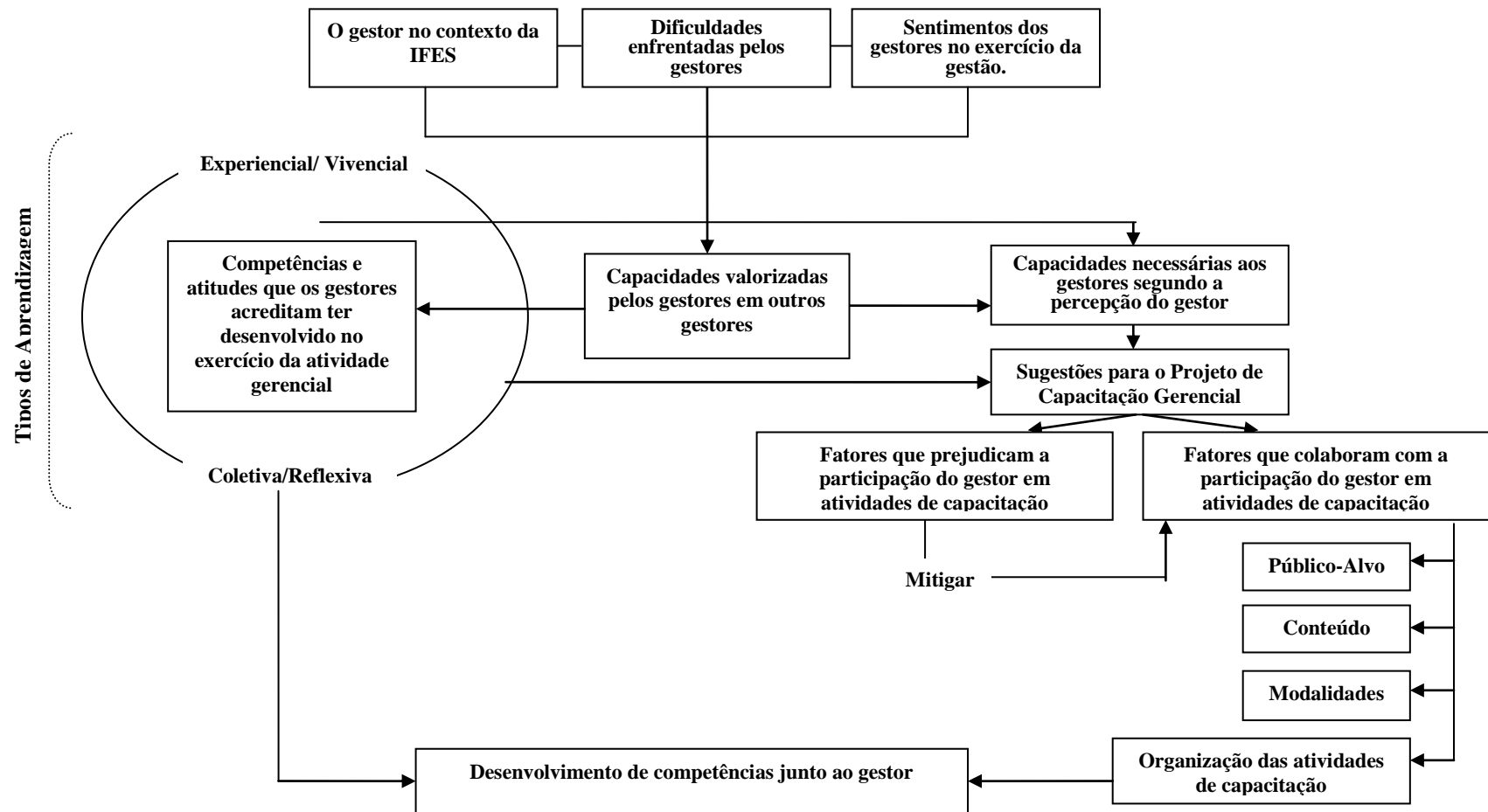


Figura 5 – Apresentação esquemática da resposta da questão de pesquisa com base nos resultados de campo.

Fonte: Fonte: Elaboração própria com base nos dados do campo.

Os resultados de campo permitiram que a pesquisadora compreendesse o contexto do gestor que envolve a identificação do perfil e entender as condições da escolha dos gestores, e como estes se relacionam com os pressupostos gerenciais destes gestores quando ocupam um cargo gerencial e, também, foi possível relacioná-los com a percepção do gestor sobre a formação gerencial requerida.

Quando inseridos na atividade e no contexto gerencial da IFES os gestores se deparam com dificuldades inerentes a realidade da atividade gerencial e da instituição, tais como falta de definição de fluxos e morosidade dos processos de trabalho, que não lhes são comunicados, enfrentam dificuldades em lidar com uma infraestrutura centenária e adequá-la as demandas acadêmicas e administrativas, mesmo com a restrição orçamentária, situação agravada devido a um planejamento ineficiente para atender o crescimento da IFES.

Estes processos de trabalho também sofrem influência das dificuldades enfrentadas com a gestão de pessoas na IFES devido a legislação, mas também incluem as relações das pessoas entre si, com a unidade e com a IFES.

Estas dificuldades e o contexto do gestor na IFES desenvolveram junto aos gestores sentimentos de desgaste, ansiedade, solidão, sensação de desprestígio e medos. Assim para lidar com dificuldades percebidas, sentimentos que vivenciaram na gestão e gerir as atividades da unidade, os gestores acreditam ter desenvolvido competências do exercício da atividade gerencial que se que se apresentaram como competências gerenciais, competências políticas e atitudes por meio da aprendizagem experiencial/vivencial e aprendizagem coletiva/reflexiva.

Estas dificuldades e sentimentos vivenciados permitiram, também, que os gestores valorizassem capacidades apresentadas por outros gestores e as considerasse como referência para desenvolverem suas próprias capacidades mediante os processos de aprendizagem gerenciais acima relatados.

As capacidades percebidas como necessárias, segundo os gestores entrevistados, emergiram das competências que ainda não foram desenvolvidas por estes gestores e das capacidades percebidas como necessárias a outros gestores mesmo que eles próprios não as tenham.

Para suprir as necessidades de capacitação os gestores revelaram sugestões para compor uma capacitação institucionalizada que parece estar interligada com os tipos de aprendizagem revelados no processo de desenvolvimento de competências e atitudes dos gestores entrevistados. Estas sugestões revelaram que existem fatores prejudiciais à participação dos gestores que precisam ser mitigados, mas também foram apresentados fatores que podem estimular a participação do gestor nas atividades de capacitação. Apresentaram ainda, sugestões de público-alvo, conteúdos, modalidades e sugestões de organização das atividades de capacitação.

Assim, a capacitação gerencial envolve subjetividade do gestor. Esta subjetividade na atuação gerencial revelada nos diferentes pressupostos gerenciais, percepções sobre do gestor sobre a formação gerencial, sentimentos que o exercício da gestão provocou nos gestores, nas competências e atitudes que esses gestores acreditam ter desenvolvido no exercício da atividade gerencial, nas capacidades valorizadas em outros gestores, nas capacidades necessárias a um gestores segundo a percepção dos gestores entrevistados, nos tipos de aprendizagem revelados pelos gestores e nas sugestões para a capacitação gerencial que os entrevistados revelaram.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DE CAMPO À LUZ DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo é apresentada uma discussão onde se buscou compreender “como capacitar gestores públicos nas competências gerenciais a partir de um sistema de gestão por competências?” com base nos resultados de campo à luz das teorias e seus respectivos autores. A discussão dos resultados de campo à luz da fundamentação teórica seguirá a sequência da apresentação esquemática da resposta da questão de pesquisa com base nos resultados de campo (figura 5).

Para compreensão do contexto foi realizado um levantamento sobre o perfil do gestor da IFES. Como revelou o campo, em média os gestores entrevistados apresentam 25 anos de serviço público. Dos 19 gestores entrevistados 8 vivenciaram, como servidores públicos, o fim da ditadura militar que, conforme Losekam e Saldanha (2007), foi um período de expansão das universidades, pois reconheceu-se seu importante papel junto às políticas de governo vigentes de formação para mão-de-obra.

A época do então presidente Collor, 14 dos 19 gestores entrevistados vivenciaram como servidores o processo de privatização e enxugamento da máquina pública (MARTINS, 1997). Dos 19 gestores 17 entrevistados viram a IFES ser exposta a conceitos e ideologias da iniciativa privada advindos da Reforma Administrativa do Estado por meio da Administração Pública Gerencial (APG) (BRESSER-PEREIRA, 1999). Em 2012 os gestores ainda vivenciavam as mudanças advindas do REUNI (BRASIL, 2007) e exigências constantes da por uma ampliação da função social das IFES além de maior eficiência, eficácia e efetividade das práticas de trabalho, uso dos recursos públicos, resolução de problemas e aumento do desempenho (PEREIRA e SILVA, 2011). Estes gestores vivenciaram mudanças substanciais como servidores e que os permitiu fazer uma avaliação contextualizada com o ambiente político que os envolve conforme extrato.

O serviço público, ele ficou muito tempo, ele sofreu um baque por conta das contratações, até mesmo pela dinâmica que o governo colocou nos seus projetos para o serviço público, que fez que o servidor público se desmotivasse não só pela falta da capacitação, mas muito mais pela questão da remuneração, você vê que as greves são longas, extensivas e há uma grande luta entre quem governa e com quem está contratado para fazer com que o serviço público funcione. Então, essa desatenção que o governo deixou, efetivamente, não deixou acontecer normalmente, fez com que esse desgaste se tornasse muito grande e essa recuperação, ela tá sendo feita gradativamente, mas de uma forma muito lenta; que se diga os programas que o governo tem lançado pra tentar motivar, capacitar o servidor, mas não criou uma fórmula. Linhas 239-248 (DIP7)

Ainda sobre o perfil do gestor, 12 gestores apresentaram experiência gerencial somente na esfera pública. Outros 5 gestores apresentaram experiência de gestão nas iniciativas pública e privada e 2 gestores não apresentam qualquer experiência na área de gestão. Guimarães (2012) explica que a ausência de experiência na iniciativa privada dificulta a aplicação de métodos que poderiam ser aplicados na gestão pública. Segundo o autor quando um gestor possui experiência somente na esfera pública ou apenas em uma instituição isto pode limitar o comportamento gerencial e torná-lo mais pragmático, ou seja, limitando a prática gerencial às práticas da gestão pública, desenvolvendo, assim, resistências para aceitar outros métodos de gestão. Para Siqueira e Mendes, esta aplicação de métodos na iniciativa privada é possível quando se considera o papel social e político das instituições públicas.

Por ser uma instituição pública a IFES é altamente suscetível e sensível as políticas de Estado (SAIRAIWA, 2002). Este contexto político-legal interfere diretamente no processo de escolha e nomeação dos gestores, como a Lei Nº 9.192 de 21 de dezembro de 1995, que define critérios para nomeação de Reitores, Vice-Reitores, Diretores e Vice-Diretores de unidades universitárias, onde exige que estes gestores detenham o título de doutor. Entretanto critérios como o título de doutorado não confere ao gestor a capacidade gerencial (GUIMARÃES, 2012).

O processo de escolha dos dirigentes de igual forma não garante que o gestor escolhido apresente capacidade gerencial. O processo de escolha de gestores por eleição e o processo eleitoral em colegiado, segundo Hardy e Fachin (2000), confere às instituições públicas uma estrutura descentralizada por meio de um processo decisório consensual, mas, também pode gerar disputas entre grupos de interesse por motivos políticos e gerar conflitos de poder.

Os gestores da IFES reconhecem que a experiência acadêmica e na gestão, e as competências identificadas no dia-a-dia do gestor, foram levadas em consideração quando foram escolhidos para gerenciar, além da influência política que envolve a escolha do gestor, as atitudes no trabalho e a relação com os colegas.

Esse conjunto de memórias e histórias que envolvem os gestores junto às organizações, bem como seus significados, de acordo Sims (2001), contribui para entender quão arraigados estão os pressupostos revelados pelos gestores.

Entretanto, quando ingressam como gestores, esses servidores percebem na gestão um alto grau de complexidade e subjetividade. Esta afirmação pode ser entendida considerando que já em sua concepção as universidades visavam agregar diferentes correntes de percepção ligadas à identidade e estrutura da sociedade (KERR, 1982). Entretanto, parece não ter sido a expectativa dos 19 gestores antes de sua nomeação sendo, portanto, surpreendidos pela demanda de sua capacidade de gestão, conforme apontaram Losekann e Saldanha (2007), para conciliar as diferenças da comunidade acadêmica na universidade.

Os próprios gestores da IFES reconhecem que a profissionalização do gestor, por meio de uma formação gerencial, tornaria mais fácil o a atividade do gestor. Para Guimarães (2012, p.4) as competências administrativas formam um “colchão de conhecimentos necessários ao bom desenvolvimento organizacional”.

Entretanto, dos 19 gestores entrevistados, 16 relataram nunca terem participado de programas de desenvolvimento gerencial, não conhecem nenhum ou não sabem se precisam de algum programa gerencial.

"Sinceramente eu não sei o que me desanima a participar de um programa de gerenciamento. Eu tinha que ter o primeiro, pra eu poder tirar alguma conclusão daquilo. Ver se aquilo é importante ou não. Ai eu vou ver e falar, o isso aqui não serve, isso aqui não tem destino... o grande problema que eu estou dizendo é esse, nem parâmetros pra dizer o que me desanima." linhas 709-714 (DIP3)

Mas, a gestão científica “é dinâmica, revolucionária, evolucionária e transformadora” e requer competências que permitam ao gestor lidar com as mudanças e chegar a uma excelência como resultado. Esta excelência é comprometida quando, de forma negligente e imprudente, as competências são desenvolvidas no decorrer do mandato gerencial e não antes (GUIMARÃES, 2012, p.5)

Guimarães (2012, p.5) expõe os riscos de uma gestão empírica nas IFES, afirmando que a gestão empírica ao invés de uma gestão estratégica e especificamente capacitada “recorrentemente resulta em catástrofes administrativas” e coloca em risco a função do gestor, sendo, portanto, temerária a sua prática. A autonomia universitária prevista na Constituição

Federal em seu Artigo 207 inclui a autonomia na gestão administrativa, financeira, patrimonial bem como autonomia na escolha dos dirigentes contemplando as especificidades de cada instituição, mas a falta de capacitação gerencial dos gestores escolhidos, segundo Pereira (1997), prejudica a inserção de uma autonomia efetiva nas universidades e deixa a gestão exposta ao erro.

Esta falta de formação gerencial e as questões políticas que envolvem a atuação gerencial contribuem para sustentar as dificuldades inerentes a gestão.

Os problemas com a diminuição dos gastos com educação, que gerou o sucateamento das universidades federais, ocorridos nos governos dos presidentes Collor e Fernando Henrique Cardoso (HARDY e FACHIN, 2000; PAULA, 2001), não foram supridos com as propostas do REUNI. O REUNI também não proveu o aporte de recursos necessário para expansão das IFES (LUGÃO *et.al* 2010). Tais fatos, segundo a percepção dos gestores, geraram a precarização da infraestrutura atual.

Outra dificuldade advém das práticas inerentes ao modelo burocrático de gestão (SECCHI, 2009). A falta de flexibilidade e a morosidade pelo cumprimento de exigências legais que regem as rotinas e processos da IFES são percebidas pelos gestores como uma das maiores dificuldades para o desenvolvimento das atividades gerenciais, pois tornam lentas as práticas de trabalho e os processos de melhoria na IFES (SARAIVA, 2002).

Mas a falta de flexibilidade e a morosidade pelo cumprimento de exigências legais que regem as rotinas e processos da IFES, não são as únicas dificuldades dos gestores. Esses relataram ter dificuldade em gerir pessoas nas instituições públicas. Algumas das questões mais complexas reveladas foram abordadas por Saraiva (2002) como a estabilidade que gerou falta de estímulo e a falta de preocupação com resultados da IFES. Aspectos como a precarização do trabalho docente, contratações temporárias, intensificação do regime de trabalho e redução de quadros também vêm sendo reveladas como dificuldades que os gestores vêm enfrentando no exercício da gestão (MANCEBO, MAUÉS e CHAVES, 2006).

Inerente à gestão de pessoas, a cultura organizacional, definida por Saraiva (2002) como uma teia complexa de normas, valores, mitos, crenças, memórias, histórias, pressupostos e ambiente interno e externo, impacta nas atividades gerenciais, o que pode gerar dificuldades, como a resistência à mudança e à manutenção de estruturas organizacionais que não atendem às demandas dos gestores. Entretanto é através da cultura informal da IFES que muitos gestores conseguem resolver seus problemas, mediante relações externas que construíram com outros gestores (FLACH e ANTONELLO, 2010).

"é porque eu tinha fácil convivência com todo mundo né, eu era uma pessoa conhecida pessoa já da área mesmo, e a maioria das pessoas que trabalham aqui na Universidade são moradores da área me conhece, então eu tinha facilidade muito grande de interlocução né?" linhas 26-29 (PP3)

Entretanto, para os gestores que não possuem estas relações, a cultura informal da IFES torna-se uma barreira para a realização de suas atividades, conforme estudado por Flach e Antonello (2010).

"Não é, às vezes é dependendo... Ah, porque é dona Fulana eu vou fazer assim, mas se for a dona Sicrana eu vou fazer assado... Essas coisas eu acho assim, que essas coisas não tem muito padrão, então..." linhas 258-259 (CT4)

As dificuldades tornam as atividades gerenciais estressantes, tensas e estafantes o que dificulta a compatibilização com uma vida saudável dos gestores (MOTTA, 1991; ODERICH, 2005). Para os gestores da IFES que a atividade gerencial tem gerado desgaste

físico e psicológico. Em não poucos casos os gestores manifestam sentir solidão e falta de compreensão e sentem medo cometer injustiças.

O fato dos gestores não terem conhecimento sobre gestão faz com que se esforcem ainda mais para buscar o conhecimento gerencial e, ainda, conciliam a gestão com a pesquisa e ensino que são, em sua maioria, os verdadeiros interesses dos gestores. Três gestores reduziram as atividades de ensino e pesquisa ou às abandonaram temporariamente para dar conta das demandas da gestão. Segundo Guimarães (2012, p.9), a maioria dos gestores docentes não apresenta competências gerenciais técnicas necessárias que são exigidas destes gestores. Assim que assumem a função gerencial, “mergulham” na seara da gestão para o “aprofundamento das habilidades e conhecimentos para suprir este hiato” (GUIMARÃES, 2012, p.9).

“É eu diminuí as acadêmicas, diminuí bastante, bem pouquinho, mas eu saí da pesquisa, saí totalmente, fiquei um pouco da acadêmica e eu diria que 99% administrativa (risos).” Linhas 331-333 (RP1).

Mesmo que o desenvolvimento empírico das competências gerenciais não seja o mais adequado, segundo Guimarães (2012), é verdade que a necessidade de tomar decisões, bem como, o tempo no serviço público, o tempo na organização e a subjetividade inerente à atividade de gestão e a relação que os gestores revelam ter com a IFES, permitiu que estes gestores desenvolvessem competências e atitudes (ZARIFIAN, 2003) em seu contexto de atuação.

A relação entre os gestores e a IFES vai além da atividade profissional. Doze gestores apresentam a conclusão de alguma formação acadêmica na IFES ou constituíram família dentro deste ambiente,

Ainda no contexto de atuação dos gestores, as relações informais e a troca de experiências entre gestores, em face da necessidade de tomar decisões, permitiram que os gestores valorizassem capacidades interpessoais e intrapessoais reveladas por outros gestores ou por as perceberam junto a estes gestores ou mesmo porque acreditam fazer falta e eles próprios. Essas relações informais e essa troca de experiências revelam um potencial para o desenvolvimento de competências, conforme aponta Retour *et al.* (2011).

As competências e atitudes desenvolvidas partir da subjetividade das pessoas, interações sociais e experiências adquiridas no cotidiano do gestor (ANTONELLO, 2005; FLACH e ANTONELLO, 2010) foram desenvolvidas a partir da aprendizagem experiencial/vivencial e da aprendizagem coletiva/reflexiva.

Em pesquisa realizada em uma instituição pública, Finger e Brand (2001, p.174-175) identificaram três níveis de aprendizagem. A que mais se adequava às características do setor público era a concepção pragmática que apresenta raízes na aprendizagem experiencial. Na IFES pesquisada, a concepção pragmática se revela em nível individual onde se percebe o ciclo de aprendizagem experiencial e em nível grupal onde se percebe o ciclo de aprendizagem coletiva.

Na aprendizagem experiencial/vivencial os gestores aprenderam a ser gestores por meio da resolução de problemas e por tentativa e erro, desconstruindo e reconstruindo as próprias práticas, e com as atividades da vida fora do trabalho e desconstrução das próprias práticas.

As aprendizagens baseada no trabalho/ prática, vivência e resolução de problemas/ tentativa e erro é apresentada por Antonello (2006) como aprendizagem na ação e cumpre papel importante no desenvolvimento de competências no contexto organizacional. O gestor “PP1” revelou que reflete sobre as experiências vividas e quando necessário utiliza estas experiências para tomar decisões em outras situações semelhantes. Esta forma de conversão da experiência em aprendizagem fora explicada por Kolb (1997), onde, por meio do processo

de percepção de uma experiência concreta, de observações e de reflexões sobre a experiência, formam-se conceitos que possam ser testadas em novas situações.

Assim como os gestores constroem aprendizagens, eles desconstróem a partir da prática, nos termos de Lave e Wenger (1991), conforme o extrato.

"Mas foi, que eu tive que desconstruir a mente, e isso foi um aprendizado também" linhas 163-164 (CT3)

Demo (2008) explica que a desconstrução e reconstrução de conhecimentos permitem o desenvolvimento de novas interpretações e habilidades.

Mas a aprendizagem gerencial não acontece somente com experiências adquiridas no local de trabalho. Doze gestores revelaram que desenvolveram suas capacidades para gerir na vida cotidiana em contato com os pais, filhos, animais, amigos e no lazer. Outros revelaram que, mesmo antes de ocuparem cargos gerenciais, apresentavam características gerenciais na vida diária.

Estas práticas são abordadas pelo conceito de *emergent manager* apresentadas por Watson (2001), onde o gestor apresenta capacidades gerenciais desenvolvidas para a vida, denominadas aprendizagem na vida, e as aplicam no cotidiano gerencial.

Na aprendizagem coletiva/reflexiva os gestores revelaram aprendizagem por meio de grupos de estudo e fóruns, auto-dirigida/ reflexão individual, vicária com aconselhamento junto a outras pessoas, e observação de pessoas, unidades e instituições e formalmente em cursos específicos de gestão.

A aprendizagem coletiva foi manifesta junto aos gestores pesquisados na interação entre indivíduos para a resolução de problemas e a busca para compreender uma temática que os gestores não compreendem. Cada indivíduo apresenta sua interpretação sobre o assunto ou mesmo pesquisam em conjunto sobre leis e práticas na IFES para uma compreensão comum ao grupo (KOENIG, 2006; ELKJAER, 2001).

"Nos juntávamos pra debater as coisas e o Fulano que é formado em advocacia e em administração, então fulano voltava pra tentar cinco cabeças desvendar os mistérios, e assim a gente foi levando. Né. Batalhando muito, tentando aprender sozinho. Ou aprender em conjunto." linhas 431-434 (DIP6)

Esta prática de compartilhar conhecimentos, explicitá-los, combinar os diversos conhecimentos expostos pelos indivíduos e internalizar, é denominada por Nonaka e Takeuchi (1997) como a espiral do conhecimento.

Os gestores revelaram que as reflexões sobre suas próprias práticas, assim como sobre as práticas de gestão da IFES onde compararam discursos e práticas efetivas (ARGYRIS e SCHÖN, 1978) conduziram-nos à aprendizagem auto-dirigida (ANTONELLO, 2006) por meio de leituras e pesquisas para atender suas necessidades de aprendizagem sobre conhecimentos de administração e legislação.

Os gestores pesquisados também revelaram que aprenderam mediante o aconselhamento com outras pessoas mais experientes, que dominam determinado assunto, conforme extrato do gestor.

Então, muita coisa eu falava, Fulano, isso assim, assim e assim ele vinha e não Fulana isso aqui você pode fazer assim e assim. Então assim, é isso que eu tô te falando, você leu, você tirou dúvidas com as pessoas que são mais da área, como é que eu posso fazer isso assim? E aí você vai tendo a noção de determinadas coisas, é a experiência das pessoas também, né?

Os gestores revelaram que aprenderam, também, observando comportamentos e práticas de outras pessoas e instituições.

“conversar com as pessoas dos setores, ver como é que os setores funcionam, como é que é o cotidiano, é..quais são as dificuldades que eles identificam, vou visitar outras Universidades, já marquei com duas já (risos) pra ver como é que eles funcionam, como é que fazem as coisas” linhas 369-372 (PP4)

Estas práticas são abordadas pelo conceito de aprendizagem vicária, nos termos de Godoi e Freitas (2008), onde o gestor pela observação do comportamento de outras pessoas, assim como suas consequências, aprende sem ter que passar pela tentativa e erro.

Os gestores também aprenderam por meio da aprendizagem formal. De acordo com Flach e Antonello (2010), a aprendizagem formal é desenvolvida através da promoção de atividades formais de educação de treinamentos, cursos, palestras e escolas, onde, por meio de uma metodologia processual formal.

Os gestores entrevistados revelaram perfis diferentes no que se refere à aprendizagem gerencial. Antonacopoulou (2001) explica em sua pesquisa que os gestores podem assumir diferentes perfis de aprendizagem quando inseridos em determinados contextos. Quatro gestores da IFES apresentaram características de gestores matofóbicos, pois mesmo diante da necessidade de aprender conteúdos gerenciais, os gestores apresentaram um comportamento distanciado. Assim os gestores esperam que a organização indique ou proporcione mecanismos para a aprendizagem, conforme extrato de um gestor.

Meu negócio é dar aula, adoro, sala de aula, adoro aluno. Nunca quis administrar nada, então nunca me interessou, agora administrar só começou a me interessar quando eu precisei dela pra trabalhar, porque antes nunca foi uma coisa que me atraiu, nunca, então eu nunca participei, e depois que me deram o cargo gestor, eu falei, nunca tive oportunidade, nesse momento poderia me interessar, mas nunca tive oportunidade. (linhas 544-549) DIP6

Outros quatro gestores revelaram características de gestores aprendizes nos termos de Antonacopoulou (2001), ou seja, que procuram integrar seus interesses de aprendizagem ao interesse do grupo ao qual pertencem e, quando identificam uma deficiência de conhecimento, buscam minimizar esta deficiência por meio de sua aprendizagem.

Embora os gestores acreditem ter desenvolvido competências para gerir mediante a aprendizagem experiencial/vivencial e a aprendizagem coletiva /reflexiva, estes acreditam que lhes faltam desenvolver capacidades identificadas como necessárias no dia a dia da gestão e observando outros gestores ou mesmo amadurecer as competências e atitudes que os gestores acreditam ter desenvolvido no exercício da atividade gerencial.

Uma pesquisa realizada por Ésther (2010) levantou as competências sugeridas por reitores de universidades federais do Estado de Minas Gerais e as comparou com uma pesquisa realizada por Amaral (2006) que levantou as competências prescritas para a gestão da ENAP e identificou particularidades nas universidades, como por exemplo, a necessidade de competências políticas para atuação no contexto acadêmico.

Para ressaltar semelhanças e diferenças, realizou-se, no quadro 8, uma comparação entre as competências prescritas para os gestores da ENAP, reveladas por Amaral (2006), as competências sugeridas pelos reitores pesquisados por Ésther (2010), as competências e atitudes que os gestores da IFES pesquisada acreditam ter desenvolvido no exercício da atividades gerencial, as capacidades valorizadas em outros gestores e as capacidades necessárias aos gestores segundo a percepção do gestor da IFES.

Embora as competências prescritas para gestão na ENAP reveladas por Amaral (2006), as competências sugeridas pelos reitores pesquisados por Ésther (2010), as competências e atitudes que os gestores acreditam ter desenvolvido no exercício da atividade gerencial, as capacidades valorizadas em outros gestores e as capacidades necessárias aos gestores segundo a percepção do gestor tenham sido categorizadas de forma diferenciada, para efeito desta comparação, foi possível organizá-las em dois perfis: interpessoais, quando estiverem relacionadas à interação do gestor com o ambiente, com o meio externo a este gestor e suas relações, e; intrapessoais, quando estiverem relacionadas a um movimento interno que permite ao gestor ir adiante na atividade gerencial.

Quando comparadas as pesquisas e o perfil interpessoal, percebe-se que a gestão de processos de trabalho está presente em todas elas, entretanto, cada qual voltado para a sua realidade. O processo de trabalho na pesquisa de Amaral (2006) revela que estes apresentam um caráter mais técnico são voltados para o ensino presencial e a distância de gestores públicos. A pesquisa de Ésther (2010) revela ênfase generalista nos processos de trabalho. A IFES pesquisada revela nas competências da coluna (C) e nas capacidades reveladas nas colunas (D) e (E), uma ênfase no aporte de conhecimentos, recursos e de comunicação para a gestão de processos de trabalho.

O planejamento também está presente em todas as pesquisas, entretanto, a pesquisa de Ésther (2010) revela uma perspectiva de planejamento menos técnica e mais prospectiva. As capacidades reveladas como necessárias aos gestores segundo a percepção do gestor revelam a necessidade de desenvolver junto a IFES um planejamento mais integrado e participativo.

A pesquisa de Ésther (2010) revela que a gestão de pessoas com ênfase na liderança (acadêmica, política e gerencial) e gestão das relações. Esta ênfase nas relações aproxima-se das competências em gestão de pessoas que os gestores da IFES pesquisada acreditam ter desenvolvido. A ênfase na liderança é revelada nas competências que os gestores da IFES pesquisada valorizam em outros gestores.

Mas segundo os gestores da IFES pesquisada é necessário desenvolver junto aos gestores uma gestão de pessoas que englobe a gestão das relações, liderança, que promova o trabalho em equipe e a comunicação clara, e que considere as peculiaridades do serviço público. Esta descrição se aproxima com a gestão de pessoas proposta pela pesquisa de Amaral (2006).

A pesquisa de Amaral (2006) revelou que o comprometimento com o serviço público é uma competência prescrita para a gestão da ENAP e valorizada pelos gestores da IFES pesquisada em outros gestores. Segundo os gestores da IFES pesquisada, que ainda há a necessidade de desenvolver a capacidade de se engajar com espírito público que consiste em

É querer fazer do seu local de trabalho um local que seja bom pra todo mundo. Isso pra mim é fundamental... e não fazer disso aqui simplesmente uma fonte de recebimento de salário. Você vir aqui e desenvolver sua tarefa secamente, simplesmente sem a mínima preocupação de melhorar." linhas 231-234 "esse engajamento eu acho muito interessante a gente que...procura aqui o tempo todo, independente de qualquer outra coisa, as pessoas que trabalham, que tem esse espírito, que eu chamo de espírito publico" linhas 273-276 (DIP3)

	AMARAL (2006)	ÉSTHER(2010)	Pesquisa de campo na UFRRJ		
	(A) Competências prescritas para gestão na ENAP	(B) Competências sugeridas pelos reitores	(C) Competências e atitudes que os gestores acreditam terem desenvolvido	(D) Capacidades valorizadas em outros gestores	(E) Capacidades necessárias aos gestores segundo a percepção dos gestores
Interpessoais	<p>Resolução de problemas Conhecimento da administração pública; Capacidade de análise e síntese Implementação equilibrada das políticas públicas; Conhecimentos de ferramentas de TI e sistemas governamentais; Conhecimento da administração pública; Metodologias de ensino; Gestão de escola de governo; Negociação;</p> <p>Capacidade de planejamento; Visão/mente aberta; Senso de direção;</p> <p>Gestão de pessoas; Liderança inspiradora; Comunicação; Trabalho em equipe; Capacidade de articulação;</p> <p>Comprometimento com o serviço público;</p>	<p>Conhecimento da instituição; Discernimento entre prioridades e rotinas; Saber decidir;</p> <p>Visão de futuro;</p> <p>Liderança política (representação e articulação); Liderança acadêmica (Competência acadêmica); Liderança gerencial; Lidar com conflitos; Trabalhar em equipe; Diálogo (comunicação);</p> <p>Captação de oportunidades;</p>	<p>Gerir processos de trabalho, comunicando-os e proporcionando ambiente adequado para o desenvolvimento das atividades da equipe;</p> <p>Planejar;</p> <p>Gerir pessoas (foco nas relações); Lidar com a cultura organizacional; Ouvir e dialogar.</p> <p>Gerir situações imprevistas e mudanças com criatividade;</p> <p>Fomentar o uso sustentável dos recursos;</p> <p>Estabelecer parcerias externas a IFES;</p> <p>Dar visibilidade as atividades realizadas em sua unidade;</p>	<p>Gerir processos de trabalho e recursos; Planejar;</p> <p>Gerir pessoas com liderança; Atuar democraticamente com transparência e confiabilidade;</p> <p>Gerir situações imprevistas e mudanças;</p> <p>Articular-se junto a IFES e outras instâncias do governo;</p> <p>Atuar com Espírito público;</p>	<p>Gerir processos de trabalho, recursos financeiros, materiais e infraestrutura;</p> <p>Planejar integrada e participativamente;</p> <p>Gerir pessoas no serviço público com liderança por meio de equipes e comunicando-se com clareza;</p> <p>Gerir situações imprevistas e mudanças com criatividade;</p> <p>Promover a instituição;</p> <p>Atuar estabelecendo parcerias junto às esferas municipal, estadual e federal; Atrair recursos financeiros;</p> <p>Engajar-se com Espírito público;</p>
Intrapessoais	<p>Sensibilidade social; Cooperação. Expansão contínua das fronteiras pessoais; Flexibilidade; Iniciativa; Capacidade de aprender;</p>	<p>Firmeza de propósitos; Tolerância; Ética; Ousadia; Paciência; Confiabilidade; Ponderação; Flexibilidade; Cooperação;</p>	<p>Resiliência; Dedicação pela instituição; Inquietação e a busca pela melhoria contínua; Espírito crítico; Obediência a Hierarquia.</p>	<p>Ser aberto; Mostrar amor pela instituição; Atuar em diversas tarefas; Aprender; Atuar com Resiliência.</p>	<p>Coragem; Proatividade; Paciência; Espírito Crítico; Otimismo</p>

Quadro 8 – Comparação entre as competências apresentadas por Amaral (2006), Ésther (2010), e os dados da IFES pesquisada.

Fonte: Adaptado de Amaral (2006), Ésther (2010) e inserção de dados da pesquisa de campo.

O comprometimento com o serviço público não foi revelado na pesquisa de Ésther (2010) e nas competências que os gestores entrevistados acreditam ter desenvolvido no exercício da atividade gerencial.

Percebemos que as universidades pesquisadas por Ésther (2010) e a IFES pesquisada apresentam uma particularidade em relação às competências prescritas para a gestão na ENAP, revelada por Amaral (2006). A pesquisa em universidades apresentada por Ésther (2010) revela que os gestores destas instituições devem procurar desenvolver a capacidade de captar oportunidades. Na IFES estudada, esta captação de oportunidades ou mesmo de recursos ocorre por meio da competência de estabelecer parcerias, de acordo com as competências que os gestores acreditam ter desenvolvido, como apresentado na coluna (C), mas que necessita ser aperfeiçoada pela capacidade de articulação com as esferas municipal, estadual e federal, conforme coluna (E).

As competências e atitudes que os gestores acreditam ter desenvolvido no exercício da atividade gerencial, capacidades valorizadas em outros gestores, capacidades necessárias aos gestores segundo a percepção do gestor, revelaram particularidades que não foram reveladas nas pesquisas de Amaral (2006) e Ésther (2010).

Os gestores revelam que valorizam a capacidade de gerir situações imprevistas e mudanças e acreditam ter desenvolvido esta competência no exercício da atividade gerencial, entretanto revelaram que esta capacidade é necessária aos gestores da IFES estudada.

Revelaram, ainda, que desenvolveram competência em dar visibilidade as atividades realizadas em sua unidade, mas é necessária aos gestores a capacidade de promover a instituição.

Quando comparadas as pesquisas em relação ao perfil intrapessoal, percebemos que as pesquisas de Amaral (2006) e Ésther (2010) e as competências e atitudes que os gestores acreditam ter desenvolvido no exercício da atividade gerencial e as capacidades valorizadas em outros gestores coincidem na cooperação para a melhoria da instituição.

Na IFES pesquisada, as competências e as atitudes que os gestores acreditam ter desenvolvido no exercício da atividade gerencial e as capacidades valorizadas em outros gestores, revelam que os gestores desenvolveram a atitude de resiliência da mesma forma que valorizam esta capacidade em outros gestores.

Silva (2009, p. 477) define resiliência como “maior resistência aos fatores agressores encontrados na prática da gestão, criando alternativas para controlar os desafios e responder às dificuldades, reagindo às adversidades e mostrando-se capazes de recuperação das agressões sofridas”, conforme observado no extrato do gestor.

"Eu não eu não eu não somatizo coisas ruins, apesar das coisas ruins eu transformo em questão de minutos em coisas boas eu não me lembro de ter tido maus momentos não". linhas 35-37 (PP3)

Mas os gestores percebem que ainda é necessário desenvolver capacidades para a ação como a coragem, a proatividade, a paciência, o espírito crítico e o otimismo. Para Lima (2009), sem a orientação para a ação torna o esforço da IFES em realizar o planejamento torna-se desconectado entre os níveis organizacionais.

Para atender às demandas reveladas no quadro 8, coluna (E), oriundas das capacidades necessárias aos gestores da IFES, os gestores pesquisados sugeriram conteúdos como gestão de pessoas e liderança no serviço público, gestão e atração de recursos, administração/ gestão pública, incluindo órgãos de controle TCU e CGU, gestão por processos e qualidade, gestão patrimonial, contratos e aquisições, gestão empresarial, gestão universitária e conhecimento da IFES, com abordagem técnica e social. A necessidade de desenvolver estes conteúdos torna-se iminente, pois a ausência de competências administrativas pode levar a imobilidade

gerencial, conforme observa Guimarães (2012) em uma pesquisa realizada com universidades do nordeste do Brasil.

Entretanto, Botelho e Cunha (2011) explicam que a aprendizagem gerencial envolve não somente a forma como os gestores aprendem, mas, também, fatores que prejudicam ou estimulam a aprendizagem gerencial.

O primeiro fator revelado como prejudicial à participação do gestor em atividades de capacitação é a intensa rotina do gestor com uma grande carga de trabalho, observada por Motta (1991). Esse fator, segundo os gestores é devido à grande quantidade de reuniões e ao acúmulo das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

O segundo fator revelado como prejudicial à participação do gestor em atividades de capacitação, é a falta de um ambiente que, conforme Elkjaer (2001), permita desenvolver as competências gerenciais, colocando em prática a aprendizagem teórica.

O terceiro fator considerado prejudicial à participação do gestor em atividades de capacitação é a ausência de interesse dos gestores pelo desenvolvimento gerencial, pois, devido a falta de uma formação específica, o interesse do gestor repousa sobre a formação acadêmica para a pesquisa e docência.

O quarto fator declarado como prejudicial à participação do gestor em atividades de capacitação é o alto nível de escolaridade, fazendo assim, com que não assumam sua necessidade de capacitação, uma vez que, conforme observa Guimarães (2012), parece que o título de doutor já capacita o gestor para a gestão em uma IFES.

O quinto fator refere-se às dificuldades de financiamento para eventos de referência. O sexto fator refere-se à faixa etária atual e à proximidade da aposentadoria das chefias. Esta última, segundo um gestor, prejudica a aprendizagem de novas habilidades, conforme extrato.

então a medida que as pessoas é vão envelhecendo, elas vão perdendo essas habilidades, hoje a minha dificuldade não é mais de experiência, mas é a dificuldade das habilidades que são mais fáceis de serem conseguidas é pra quem é mais jovem linhas 278-281 (DIP4)

A aposentadoria dos atuais gestores também representa uma dificuldade para o desenvolvimento dos novos gestores. Por não haver uma dinâmica na gestão do conhecimento, como proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), as experiências destes gestores se perdem.

Entretanto, para estimular a participação dos gestores, um dos entrevistados revelou que os gestores devem ser convencidos a participar da capacitação gerencial para que haja a decisão de aprender (PACHECO, 2005), conforme extrato a seguir.

"Você não pode obrigar a pessoa a participar, tem que convencer." linha 717 (CT4)

Para estimular a participação dos gestores nas atividades de capacitação, Antonello (2006) sugere uma dinâmica que possibilite que esses reflitam sobre suas práticas, com objetivo de compreenderem a sua realidade e as relações de causa e efeito. Essas reflexões permitiriam aos gestores perceber a necessidade de capacitação.

Um gestor revelou que, além do convencimento, seria necessário que a capacitação gerencial fosse institucionalizada para legitimá-la e consolidá-la como uma prática assumida pela IFES. Essa medida possibilitaria que o conhecimento fosse gerado e disseminado na instituição (BOTELHO e CUNHA, 2011), conforme extrato do gestor.

"Com relação a local, a locomoção não, a Universidade hoje facilita isso né? A gente não pode reclamar não. Né? Se tivesse um curso desse em Belo Horizonte, no Rio, né, se faz um programa que seja lá de quanto em quanto tempo, vai fazer mestrado, doutorado, você ficou durante 3, 4 anos só,

porque que não sair? Acho que a universidade tem que colocar isso como, como proposta mesmo. Né, bem, bem, bem centrada mesmo, bem, bem, bem é formalizada, vamos dizer assim, né? Fazer parte de seu calendário, né, da sua programação. Assim como tem mestrado e doutorado pode ter isso aí. " linhas 616-623(DIP5)

Closs e Antonello (2010) observam que é importante desenvolver conceitos teóricos e técnicos na gestão não de modo instrumental, mas alinhados a uma perspectiva de aplicação a realidade do gestor que está envolto de subjetividade inerente as interações político- sociais.

Esta também é uma preocupação dos gestores entrevistados, pois embora reconheçam a importância de uma formação gerencial, eles julgam que esta aprendizagem só se concretiza mediante a aplicação na prática do dia-a-dia da atividade gerencial (SILVA, 2009).

Seis gestores relataram terem aprendido a serem gestores por meio de práticas formais de aprendizagem como cursos e a formação acadêmica conforme extrato do gestor.

Eu acho que a parte teórica contribuiu muito e aplicando na prática, os americanos têm muito isso, aprender fazendo, aprende no trabalho. Isso também tem um pouco de verdade, por mais que você tenha só teoria a profissão no dia-a-dia ...você tem que ter a prática, você tem que ter a teoria e a prática, veja bem, não estou desprezando nenhuma das duas. linhas 25-29 (PP2)

A abordagem desenvolvimentista-instrucional, processo de aprendizagem elaborado por Whetten e Cameron (2011), apresenta uma proposta que oferece oportunidade dos gestores de experimentarem novos comportamentos pondo em prática os conhecimentos teóricos apresentados em atividades de capacitação. As capacidades necessárias aos gestores segundo a percepção do gestor, as sugestões de conteúdos e sugestões de modalidades apresentadas pelos gestores associadas ao modelo proposto por Whetten e Cameron (2011), conforme quadro 9, possibilitam desenvolver gestores com objetivo de conduzir a teoria a prática dos gestores.

Na etapa de avaliação, o gestor assume uma posição de aprendiz, nos termos de Antonacopolou (2001), pois reconhece os próprios pontos de deficiência e a busca por minimizar estes pontos.

A percepção sobre as lacunas de capacidades e identificação de necessidades de desenvolvimento é percebida nas categorias que revelam as capacidades necessárias aos gestores segundo suas percepções e as sugestões de conteúdos reveladas pelos gestores para a capacitação gerencial.

No processo de desenvolvimento da aprendizagem gerencial, os conhecimentos e teorias, identificados como necessárias na etapa de avaliação, oferecem diretrizes que servem de suporte para o desenvolvimento das atividades do gestor (GUIMARÃES, 2012)

Na etapa de aprendizagem, o gestor é apresentado aos conhecimentos teóricos que envolvem o desenvolvimento das capacidades necessárias para a atividade gerencial. Os gestores entrevistados sugeriram que fossem oferecidas atividades de formação como cursos, MBAs, cursos de pós-graduação *lato sensu*, mestrado e doutorado, mas também outras atividades, como o *work shop*, os seminários, os simpósios, as palestras e os manuais. Além dos conhecimentos teóricos, a atividade gerencial, no entanto, envolve a subjetividade inerente à atividade gerencial, como observa Silva (2009).

ETAPA	DEFINIÇÃO	REVELADO NA PESQUISA
Avaliação	Ajuda a descobrir seu grau de habilidade e consciência atuais da competência em questão. Para tanto, pode-se usar uma variedade de ferramentas, tais como questionários, representação de cenas ou debates em grupo.	Capacidades necessárias aos gestores segundo a percepção dos gestores; Sugestões para a Capacitação Gerencial/ Conteúdos
Aprendizagem	Envolve a leitura e apresentação das informações sobre o assunto usando-se ferramentas tradicionais, tais como palestras e material impresso. São apresentados dados de pesquisas pertinentes e sugerimos diretrizes para a prática.	Atividades formais (cursos, MBAs, Pós <i>lato sensu</i> , Mestrado e Doutorado) com Atenção a qualidade do facilitador e referência da instituição. Oficina/ <i>WorkShop</i> , Seminários, Simpósios, palestras. Manuais.
Análise	Explora comportamentos apropriados e inapropriados mediante o exame do comportamento alheio em determinada situação. Faz-se uso de casos, representação de cenas ou outros exemplos de comportamento. O professor pode usar exemplo de filmes, programas de televisão ou romances populares para análise dos alunos.	Visitas a outras instituições; Ministradas por outras instituições. Oferta de atividades externas.
Prática	Permite que você aplique a competência, em sala de aula, a uma situação análoga ao que se encontraria do trabalho. É uma oportunidade de experimentação e <i>feedback</i> . Empregam-se exercícios de simulação e representação de cenas.	Atividades simuladas.
Aplicação	Oferece a chance de transferir o processo para situações de vida real. Em geral, as tarefas são concebidas de modo a facilitar a experimentação a curto e a longo prazos.	Grupos de trabalho. Fóruns de troca de experiências.

Quadro 9 – Comparação entre a abordagem desenvolvimentista-instrucional do processo de aprendizagem e associadas às sugestões dos gestores.

Fonte: Whetten e Cameron (2011) e pesquisa de campo.

A etapa de análise permite ao gestor observar aspectos subjetivos que envolvem as teorias e conhecimentos junto a outras instituições, permitindo assim uma troca intersubjetiva por meio da interação com outras pessoas e realidades, por meio de visitas, atividades ministradas por outras instituições que apresentem aos gestores as teorias sob a ótica de outra realidade institucional, assim como a oferta de atividades externas que permitam a troca de experiências, conforme fragmento de entrevista.

"É verdade que muita gente vai e esquece o que viu, mas acho que você tem que fora da sua universidade, principalmente universidade de primeiro mundo, de um país desenvolvido. Eu acho que lá você vai aprender é ver a universidade diferente, entendeu? Vai ver uma coisa organizada, sem muito trabalho. Às vezes a gente quer organizar uma coisa e dá um trabalho danado e lá não dá trabalho nenhum, sabe?" linhas 504-509 (DIP2)

Este processo de análise e contato com outras realidades permite que o gestor, no processo de aprendizagem, explore comportamentos apropriados e inapropriados analisando os conceitos que lhes são repassados, conforme trecho de entrevista.

no dimensionamento, quando eu consegui fazer um trabalho que eu não entendia, aquele trabalho achei que não daria em nada, mas no momento que eu fui numa reunião e vi que outras Instituições que estavam trabalhando, e quando eu percebi que o que eles fizeram era muito menor do que eu tava fazendo, aí isso a gente tá aprendendo cada dia e dando valor pra quem faz as coisas, só assim que a gente se desenvolve a gente aprende. linhas 200-205 (PP3).

Após a apresentação de teorias e de outras experiências, é importante que o gestor tenha oportunidade de por em prática os conhecimentos e análises como revela um gestor no extrato a seguir.

Então a teoria é fundamental e, também, como eu falei, tem a parte do dia-a-dia. linha 225 (PP1)

A etapa prática permite que o gestor observe, analise, processe e abstraia conceitos que possam ser aplicados a novas situações. Desta forma, desenvolve-se não somente o conhecimento, mas habilidades e atitudes (BITTENCOURT, 2005; MARSICK e O'NEIL, 1999).

Whetten e Cameron (2011) sugerem que as atividades práticas sejam oferecidas por meio de simulações, como reforça um fragmento de entrevista a um gestor.

Ah, ele seria de simulação, eu criaria isso de forma simulada, então simularia um processo para obter um produto e como ele seria e qual as partes que estão envolvidas com quem ele iria se relacionar, quais seriam os clientes, quais seriam os fornecedores a quem ele tem que atender, quem é que vai responder para ele se tá bom ou se tá ruim então ele seria de uma forma simulada, simplesmente a teoria não vai resolver, tem que pegar um processo mesmo colocar pra ele desenvolver. Linhas 338-344

Na etapa de aplicação, os gestores têm a oportunidade de empregar as capacidades desenvolvidas no processo de aprendizagem na vida real.

Desta forma, as capacidades que são compostas por um “*stock*” de conhecimentos e habilidades que foram previamente desenvolvidos, se mobilizadas adequadamente e combinadas à realidade institucional, possui potencial de gerar competências, pois as capacidades só se tornam competências quando de fato são aplicadas em determinada situação e geram um resultado. (DUTRA, 2001)

Os gestores reforçam a importância de se criar um espaço, como os fóruns e grupos de trabalho, para a troca de experiências adquiridas no dia-a-dia do gestor (FLACH e ANTONELLO, 2010), para que um gestor possa aprender com a experiência do outro, mesmo após o desenvolvimento das etapas de aprendizagem.

Esta troca de experiências torna-se ainda mais necessária. Treze gestores que já apresentam requisitos para a aposentadoria revelaram a necessidade de que o conhecimento adquirido por eles, no decorrer de sua trajetória profissional, seja repassado a novos gestores.

Mas essa capacitação gerencial deve ir além da alta administração da universidade (PEREIRA, 1997). Ela deve abranger, além dos gestores que estão no exercício da gestão atualmente, os novos gestores, as equipes e demais servidores.

Entretanto, conforme revelado pelos gestores é preciso segmentar a formação gerencial em níveis de complexidade de gestão, para atender as necessidades dos diversos seguimentos gerenciais.

Assim, após a discussão dos resultados de campo à luz do referencial teórico, é possível prosseguir com a resposta a questão desta pesquisa **“Como capacitar gestores**

públicos nas competências gerenciais a partir de um sistema de gestão por competências?”

A discussão dos resultados de campo à luz do referencial teórico permitiu compreender o contexto político/ social da universidade apresentado pelas teorias e como este está integrado às memórias e histórias relatados no campo pelos gestores entrevistados e que reflete em suas premissas e práticas hoje como gestores.

As dificuldades enfrentadas pelos gestores e os sentimentos dos gestores no exercício da gestão, os levaram a desenvolver competências a partir das experiências e vivências como gestores públicos, a partir das interações sociais e também, por meio de desenvolvimento de práticas de reflexão e auto-desenvolvimento dirigido.

A aprendizagem gerencial dos gestores pesquisados ocorreu principalmente por meio de ciclos de aprendizagem experiencial e ciclo de aprendizagem coletivo ocorridos em processos de aprendizagem informais, como a experiência e vivência, práticas gerenciais, resolução de problemas, tentativa e erro, desconstrução e reconstrução das próprias práticas de trabalho, grupos de estudo e fóruns, processos de reflexão que conduziram a aprendizagem auto-dirigida, e também aprendizagem vicária. Os gestores, também, desenvolveram competências por meio de processos formais, como cursos e formações educacionais de longo prazo.

A aprendizagem vicária permitiu ao gestor desenvolver competências por meio do aconselhamento junto a outras pessoas que apresentavam conhecimentos específicos, mas também permitiu que observassem práticas de outras instituições, ou mesmo capacidades que valorizam em outros gestores da instituição.

A convivência com esses gestores permitiu que houvesse uma interação intersubjetiva, que agregou aos gestores pesquisados novas práticas ou mesmo a necessidade de desenvolvê-las.

A comparação com outras pesquisas permitiu compreender que mesmo que as competências prescritas ou sugeridas nas pesquisas de Ésther (2010) e Amaral (2006) sejam semelhantes às competências e atividades que os gestores da IFES pesquisada acreditam ter desenvolvido no exercício da atividade gerencial, semelhantes, também, às capacidades valorizadas em outros gestores ou mesmo semelhantes às capacidades necessárias aos gestores segundo a percepção do gestor, há peculiaridades e abordagens diferenciadas aplicadas ao contexto e a subjetividade dos envolvidos em cada pesquisa.

A subjetividade inerente à atividade gerencial e a aprendizagem é contemplada na abordagem de desenvolvimento-instrucional, onde a aprendizagem dos gestores percorrem etapas que iniciam com reconhecimento das lacunas de capacidades na etapa de avaliação. Na etapa de aprendizagem o gestor é apresentado aos conhecimentos, por meio de atividades formais, sobre os assuntos identificados nas lacunas de capacidades. Na etapa de análise o gestor terá oportunidade de realizar comparações entre os conhecimentos apresentados e comportamentos alheios, por meio de visitas e atividades ministradas por outras instituições e atividades externas. Estes conhecimentos e análises serão praticados em situações simuladas da realidade do gestor na etapa prática.

Por fim, na etapa de aplicação, os gestores transferem essas aprendizagens a situações da vida real, para que de fato possam ser desenvolvidas as competências que possibilitem retorno para a instituição. Essa abordagem permite integrar teoria e prática à realidade profissional do gestor no contexto da IFES.

Neste sentido, a resposta elaborada para a questão de pesquisa fundamenta as conclusões e recomendações para o presente estudo apresentadas no capítulo seguinte.

6. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

De acordo com os resultados de campo e a discussão deste, à luz fundamentação teórica, se conclui que a atividade gerencial na IFES é caracterizada por aspectos complexos que envolve desde a escolha do gestor e sua motivação para ocupar a atividade gerencial até o desenvolvimento da atividade em si que envolve sentimentos e dificuldades oriundos do desenvolvimento das atividades gerenciais e que se misturam as premissas que o gestor apresenta e que se manifesta em suas práticas gerenciais.

Em princípio o processo de escolha dos gestores da IFES examinada como participativo que acontece por eleição junto à comunidade acadêmica, no caso do nível estratégico e por eleição junto aos pares, no caso do nível tático. Em ambos os processos, entretanto, a escolha pode também acontecer por indicação ou por convite de superiores.

Entretanto, para ocupar funções gerenciais não há obrigatoriedade de que o gestor apresente competências gerenciais. Todavia existem requisitos legais para que um servidor ocupe funções de direção nas unidades acadêmicas (institutos), e para que ocupe as funções de reitor e vice-reitor. Nesses casos, o requisito legal é o título de doutorado, mas o título de doutorado não garante que o gestor possua a capacidade gerencial.

A escolha do gestor envolve também aspectos subjetivos, embora não sejam pré-requisitos, os aspectos políticos, sociais, intrapessoais, bem como a experiência acadêmica e de gestão, com prevalência dos três primeiros, são levados em consideração para a escolha do gestor. Estes aspectos parecem ser mais relevantes do que a titulação em si, pois envolve a capacidade do gestor lidar com as relações dentro e fora da instituição.

A experiência acadêmica e de gestão, necessariamente é revertido em conhecimento gerencial para a IFES, pois os gestores revelaram dificuldade em transformar o conhecimento adquirido no dia a dia da gestão em sua prática gerencial, embora tivessem mais de 20 anos de serviço público e conhecessem bem a universidade. Parece que essa dificuldade advém da falta de tempo do gestor que acumula múltiplas atividades, o que por vezes gera ansiedade junto ao gestor.

É percebido que os gestores têm um vínculo muito forte com a IFES estudada, pois nasceram ou foram criados dentro ou nos arredores da instituição. A maioria formou-se nesta universidade. Esse fato os leva a cultivar uma admiração pelo que a universidade significa para eles, além do vínculo profissional, e se estende ao vínculo afetivo. Por esse motivo, 5 gestores que não tinham interesse na gestão, ingressaram na atividade gerencial como oportunidade de contribuir para o desenvolvimento da IFES.

Este vínculo que os gestores apresentaram com a instituição aliado com as dificuldades e desafios enfrentados pelos gestores advindos dos processos de mudança pelas quais a IFES vêm atravessando junto com a carga de trabalho advindo do exercício de diversas atividades concomitantes como a gestão e a docência vem gerando sentimentos advindos do desgaste físico, mental e por vezes emocional.

Os gestores enxergam a atividade gerencial como uma atividade de extrema responsabilidade e acreditam que para desenvolver esta atividade e assumir estas responsabilidades o gestor deve apresentar vocação. Entretanto, gestores docentes relataram que não pretendiam ocupar cargos de gestão, pois esta não era o foco principal destes gestores. Eles relataram que assumiram o cargo em virtude do impedimento de outras pessoas, da substituição do gestor anterior ou da necessidade institucional.

Frente à necessidade de atender ao chamado para ser gestor na IFES, não se atesta para o prévio conhecimento do servidor em gestão, fazendo com que muitas vezes a complexidade

da gestão seja percebida quando o este já está imerso na atividade gerencial e neste caso não está em avaliação a vocação do gestor, mas a boa vontade de ocupar o cargo gerencial frente a necessidade.

Seis gestores manifestaram sentir dificuldade para gerenciar por não ter uma formação, mesmo reconhecendo a complexidade de gerenciamento no ambiente das IFES e reconhecendo ser importante a profissionalização do gestor para facilitar a gestão. Treze dos dezoito relataram nunca terem participado de um curso ou programa de desenvolvimento gerencial.

Dois dos dezoito gestores entrevistados revelaram não saberem se precisam de formação específica para gerir na Administração Pública. Um gestor acredita que não há formação para gerenciar em níveis mais altos de gestão. Não se identificou, junto a IFES, um plano estruturado para desenvolvimento gerencial.

Mas, mesmo não tendo participado de um programa de capacitação, os gestores desenvolveram competências gerenciais, competências políticas e atitudes na prática das atividades gerenciais. Estas competências os têm capacitado a desenvolver suas atividades como gestores, lidar com as dificuldades e desafios do dia-a-dia da unidade e lidar, ainda, com os sentimentos, dando-lhes a sensação de que estão cumprindo o seu dever.

Por não terem formação específica para gestão, os gestores aprendem na ação como gerir mediante à resolução de problemas, e outras vezes por tentativa e erro. É na prática que os gestores começam a compreender as inter-relações e os aspectos subjetivos que permeiam a gestão na IFES.

A aprendizagem vicária está presente nos processos de aprendizagem gerencial. Todos os gestores relataram que recorrem sempre à orientação de outras pessoas para conduzir suas atividades. Nessa oportunidade, buscam aconselhamento com pessoas mais experientes, ou mesmo observam as práticas de outros gestores ou outras instituições bem sucedidas.

Percebeu-se a presença de uma aprendizagem coletiva informal entre o gestor e sua equipe, tendo em vista que, devido à carência de conhecimentos técnicos, o gestor busca suprir esta carência interagindo com servidores que dominam o conhecimento técnico, para desta forma aprender com eles e junto com eles. Dois gestores declararam terem desenvolvido interações em grupo, onde as pessoas lêem, analisam e aprendem juntas. Cada uma agregando ao grupo suas experiências e seus conhecimentos para assim compor um conhecimento compartilhado por todos.

Outra aprendizagem coletiva apresenta caráter formal como os fóruns de reitores e pró-reitores quando, nesta oportunidade, compartilham experiências. Entretanto a participação nesses fóruns não se estende aos demais gestores da IFES.

Quanto aos gestores de nível tático, todos técnicos administrativos, a aprendizagem formal ocorre com mais frequência e se apresenta como parâmetro ou fio condutor para as práticas gerenciais. A desconstrução das próprias práticas também foi mencionada como uma forma de aprendizagem por um gestor técnico-administrativo e a sua reconstrução lhe permite desenvolver novas práticas de gestão.

Os gestores levam para a prática gerencial, aprendizagens ocorridas na vida fora da IFES. Lições aprendidas com amigos, experiências com professores, pais, filhos, maridos e esposas são transpostos para a realidade organizacional e atividades gerenciais.

O gestor docente, por ter um perfil acadêmico, ou mesmo devido a inserção de outros gestores neste ambiente, é conduzido a aprender sobre gestão pela leitura e pela pesquisa. Embora os gestores sejam comprometidos com a academia, não costumam buscar conhecimento junto a esta para gerir a IFES. Assim buscam conhecimento em revistas de mercado e se frustram por não conseguirem fazer a transposição do que lêem para o serviço público.

Em todos os tipos de aprendizagem dos gestores percebeu-se um processo de prática e reflexão. Assim observou-se que a aprendizagem do gestor segue um fluxo para que de fato se torne uma aprendizagem utilizada no dia-a-dia do gestor, conforme apresentado na figura 6.

Os processos de aprendizagem gerencial permitiram que os gestores desenvolvessem competências para lidar com demandas da unidade, com as dificuldades, com sentimentos, bem como lidar com as demandas da expansão e impactos das mudanças para a educação superior postas pelo Estado.

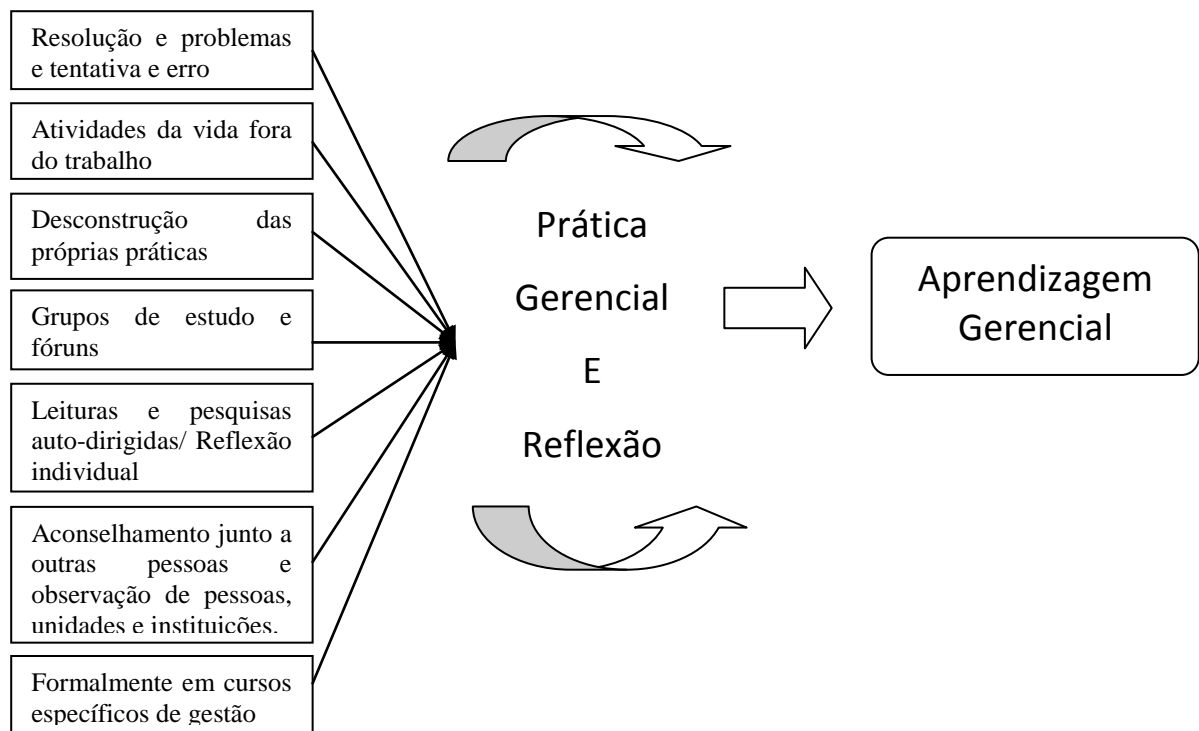


Figura 6 – Processo de Aprendizagem Gerencial na IFES.

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa

As competências gerenciais, competências políticas e atitudes desenvolvidas na prática das atividades gerenciais podem apresentar-se em maior ou menor grau junto aos gestores, revelando a necessidade de uma capacitação gerencial que permita elevar o nível de maturidade dessas competências e ainda desenvolver as competências necessárias que ainda não foram manifestas nos gestores, por meio de uma avaliação de seu potencial.

Os gestores desenvolveram suas competências mediante múltiplos meios de aprendizagem, que se refletem nas modalidades que os gestores relataram como sugestão para a capacitação gerencial, conforme figura 6.

Embora tenham sido sugeridas pelos gestores seis modalidades para a condução da capacitação gerencial, percebeu-se que existe uma tendência dos gestores em indicar os modelos de aprendizagem formal considerando as referências da instituição e do facilitador que irá ministrar as atividades. Eles acreditam ser uma forma de garantir a qualidade das ferramentas e teorias gerenciais a serem aprendidas. Percebeu-se também a importância de elaborar manuais que sirvam de material de consulta para os gestores.

Observou-se ainda o interesse dos gestores por atividades de capacitação que sejam ministradas com atividades práticas, vivenciais e de simulação, visitas a outras instituições, que permitam a compreensão da aplicação prática do conhecimento aprendido, fóruns para a

troca de experiências, discussão de problemas e soluções, além de atividades coletivas como os grupos de trabalho.

A capacitação gerencial precisa lidar com fatores que prejudicam a participação do gestor, como a sobrecarga de trabalho, em virtude de sua participação em muitas reuniões, e por acumular as atividades de pesquisa e docência. Existe uma dificuldade para por em prática os conhecimentos e aprendizagens, pois existem decisões que são deliberadas de forma colegiada ou mesmo pela dificuldade do gestor em assumir que precisa de capacitação.

Desta forma, a capacitação deve contemplar mecanismos que possibilitem estimular a participação do gestor por meio do convencimento sobre a necessidade de capacitar-se e, considerando a sugestão dos gestores em buscar capacitação mediante visita a outras instituições que sejam referenciadas, este convencimento pode se dar mediante a utilização destes exemplos. Gestores que apresentam pré-disposição para a capacitação ou mesmo são lideranças que são respeitadas junto aos demais gestores podem ser canais de influência, atuando como lideranças no sentido de convencer os demais gestores a participar da capacitação gerencial. É importante ressaltar que a oferta de atividades práticas aplicadas a realidade da IFES também é um argumento para convencimento para a participação dos gestores, entretanto para que a capacitação gerencial seja um processo reconhecido como relevante deve ser institucionalizado junto a IFES.

De acordo com estas conclusões recomenda-se institucionalizar a capacitação gerencial.

6.1. Recomendações

No intuito de apresentar subsídios para uma política de capacitação dos gestores públicos da UFRRJ, recomenda-se primeiramente que as atividades oferecidas capacitem os gestores para lidar com as dificuldades e com os sentimentos das atividades gerenciais no ambiente desta IFES, considerando a subjetividade do gestor. Para tanto, aconselha-se utilizar processos de aprendizagem pelos quais os gestores aprenderam a ser gestores e modalidades de aprendizagem sugeridas por eles próprios.

É importante ressaltar que neste processo de aprendizagem é necessário considerar que cada gestor traz consigo experiências e histórias que apresentam significados próprios para cada gestor e que faz parte de suas memórias (SIMS, 2001). É necessário que os processos de aprendizagem gerencial construídos a partir processos de aprendizagem pelos quais os gestores aprenderam a ser gestores e modalidades de aprendizagem sugeridas por eles próprios sejam capazes de construir e reconstruir significados (LAVE e WENGER, 1991). Esta construção e reconstrução perpassa um processo de reflexão sobre processos de trabalho vigentes, reflexões sobre as dificuldades e facilidades da atividade gerencial e sentimentos oriundos do exercício desta atividade. É por meio das reflexões que o gestor poderá buscar novas proposições e estas proposições precisam ser inseridas nos processos de aprendizagem, mas agora com foco na ação (ANTONELLO, 2006)

A segunda recomendação consiste em que a estrutura da capacitação gerencial leve em consideração a necessidade de atender às demandas imediatas dos gestores por conhecimentos tecnopolíticos, uma vez que a nomeação por meio de um processo eleitoral não tem como premissa a apresentação de competências gerenciais pelo candidato a gestor.

Estes conhecimentos tecnopolíticos permitem ao gestor “negociar, aproximar pessoas e interesses, planejar, executar e avaliar” e refletir sobre contextos de “crises e mudanças na economia, cultura e política.”, de maneira que se desenvolva nos gestores uma “visão estratégica, cooperativa, participativa e solidária”, (PAULA, 2005a, p.170), conforme revela a

categoria de capacidades necessárias aos gestores segundo a percepção do gestor e a categoria Sugestões para a Capacitação Gerencial/ Conteúdos para a capacitação gerencial.

A capacitação gerencial deve promover estes diferentes tipos de aprendizagem e modalidades, considerando a subjetividade que envolve os processos de aprendizagem e que cada tipo de aprendizagem e modalidade desenvolve diferentes habilidades cognitivas, analíticas, comportamentais e de ação (BITTENCOURT, 2005; ANTONELLO, 2006).

Assim, a quarta recomendação sugere que a capacitação gerencial adote a abordagem desenvolvimentista-instrucional do processo de aprendizagem elaborada por Whetten e Cameron (2011), que considera que cada tipo de aprendizagem e modalidades são partes de um processo de maturação do conhecimento, e que oferece a seguinte estrutura:

- Etapa de avaliação da competência apresentada antes da capacitação gerencial – consiste descobrir o nível de maturidade das competências que se pretende desenvolver com a capacitação gerencial;
- Etapa de aprendizagem – consiste na apresentação dos conhecimentos e das informações que envolvem as atividades gerenciais. Neste momento utilizam-se modalidades de aprendizagem formal por meio de aulas expositivas, materiais impressos, palestras, work shops, seminários, simpósios, etc. Podem ser apresentados estudos de caso que ilustram a aplicação dos conhecimentos.
- Etapa de análise – consiste na análise os comportamentos alheios apropriados e inapropriados, por meio de estudos de casos da própria instituição e de outras instituições e, também por representações. Sugere-se que neste momento os gestores entrem em contato com a realidade das atividades institucionais, por meio de visitas às unidades da IFES e visitas a outras instituições para que os gestores possam fazer uma análise comparativa das realidades apresentadas.
- Etapa prática – Neste momento os gestores seriam apresentados a simulações onde os gestores que os poderiam vivenciar no dia a dia da gestão, o objetivo é propor uma atividade de experimentação dos conteúdos ministrados.
- Etapa de aplicação – Já inseridos na realidade da atividade gerencial o gestor teria oportunidade de aplicar as capacidades desenvolvidas em situações da vida real, com intuito de desenvolver competências. Neste momento seriam propostos fóruns e grupos de trabalho para que o grupo de gestores discuta e aprenda com a experiência dos demais.

A quinta recomendação consiste na oferta de capacitações de curto prazo na etapa de aprendizagem, em virtude da grande carga de trabalho que o gestor já possui. Estas capacitações precisam incluir as capacidades indicadas pelos gestores como sendo necessárias aos gestores da IFES, devem ser desenvolvidas junto aos novos gestores as competências apresentadas pelos gestores mais experientes e as capacidades valorizadas por estes gestores junto a outros gestores, tendo em vista que estas competências e capacidades tem se apresentado como subsídio para a lidar com as rotinas de trabalho gerenciais, devem incluir os conhecimentos sobre gestão de pessoas e liderança no serviço público, gestão e atração de recursos, administração/ gestão pública incluindo órgãos de controle TCU e CGU, gestão por processos e qualidade, gestão patrimonial, contratos e aquisições, gestão empresarial, gestão universitária e conhecimento da própria IFES, conhecimentos estes demandados pelos próprios gestores como sendo necessários para melhor desempenho das atividades gerenciais. Estes conhecimentos e habilidades quando previamente desenvolvidos, mobilizados e combinados podem competências quando de fato forem aplicadas em determinada situação e gerarem resultado para a IFES (RUAS, 2005).

A formação em suas atividades em nível de graduação, pós-graduação *lato-sensu*, mestrado e doutorado, embora não atenda as necessidades dos gestores em curto prazo, contribuem para ao desenvolvimento pessoal e profissional do servidor e o desenvolvimento da instituição no longo prazo, e pode ser ofertado a gestores que possuam interesse em se aprofundar na seara da gestão.

Na sexta recomendação propõe-se que, após a etapa de aplicação, seja realizada uma avaliação com objetivo de medir o impacto da capacitação gerencial e o grau de maturidade das competências no dia-a-dia do gestor.

Considerando que qualquer servidor pode ocupar cargos gerenciais na IFES, resguardadas as situações em que há determinações legais que estabelecem requisitos para a ocupação de cargos de reitor, vice-reitor e diretor de unidades acadêmicas, na sexta recomendação sugerimos que a capacitação gerencial seja oferecida a todos os servidores técnicos e docentes, mas com prioridade aos novos gestores e gestores em exercício.

A sétima recomendação sugere que a capacitação seja desenvolvida em níveis de gestão com base nas três esferas de valor, nos termos de Longo (2003) integrado as perspectivas de Domínio de Aprendizagem proposta por Mezirow (1981, 1994, 1998 *apud* CLOSS; ANTONELLO, 2010, p.31). Desta forma, o gestor seria estimulado a iniciar sua capacitação no nível operacional/ técnico, seguiria ao nível tático/ mediador, nível estratégico/emancipatório, conforme definições:

- Nível Operacional/Técnico – O objetivo é desenvolver capacidades junto aos gestores para gerir o conjunto de meios e recursos sob sua autoridade formal, atuando eficaz e eficientemente para alcançar os objetivos delineados, por meio de conhecimentos técnicos, relacionados a aprendizagem instrumental, assumindo a responsabilidade pelos resultados alcançados.
- Nível Tático/Mediador - O objetivo é desenvolver capacidades junto aos gestores, para administrar relações com um grupo de atores, internos e externos, superiores políticos, mas também todos aqueles atores sobre os quais ele não tem autoridade formal: outros dirigentes da própria organização ou de outras, grupos de interesse, cidadãos, entre outros. Envolve a reflexão crítica e baseia-se na aprendizagem comunicativa que “envolve valores, intenções, sentimentos, decisões morais, ideais e conceitos normativos os quais podem ser definidos apenas pelos seus contextos” (MEZIROU, 1994, p. 225 *apud* CLOSS; ANTONELLO, 2010, p.31). Envolve a compreensão da cultura e estrutura organizacional.
- Nível Estratégico/Emancipatório - O objetivo é desenvolver capacidades junto aos gestores para que reflitam estrategicamente e produzam ideias sobre como a organização, qualquer que seja sua escala, pode criar o máximo valor e, sempre que for o caso, alterar os pressupostos a partir de um processo de autoquestionamento e de questionamento do sistema social no qual se vive, levando a aquisição de aprendizagem emancipatória que, por sua vez, é transformadora com intuito de reformular a missão e inovar quando for necessário às circunstâncias.

O objetivo de capacitar por níveis é o amadurecimento das competências dos gestores e desenvolver habilidades no uso das competências e sua aplicação à prática segundo os princípios da abordagem desenvolvimentista-instrucional do processo de aprendizagem, como já apresentado anteriormente.

A oitava recomendação sugere que cada gestor, conforme sua disponibilidade de tempo construa seu próprio desenvolvimento. Entretanto é importante a figura de um orientador que acompanhe o desenvolvimento dos gestores no processo de aprendizagem gerencial (THORNE, 2004 *apud* BLANCO, 2006).

A nona recomendação propõe que as atividades de capacitação gerencial sejam ministradas por facilitadores da própria instituição como oportunidade de aproveitar experiências e conhecimentos adquiridos pelos servidores dentro da realidade da IFES, esta seria uma forma de fazer com que o conhecimento adquirido pelos gestores mais experientes fosse socializado aos novos servidores, externalizado e sistematizado, combinado ao conhecimento que os aprendizes já possuem e internalizado pelos novos aprendizes, propondo assim uma Espiral do Conhecimento nos termos de Nonaka e Takeuchi (1997). É importante também que sejam inseridas atividades de capacitação com facilitadores de outras instituições referenciadas, bem como visitas a outras instituições, possibilitando oportunidades para comparações entre a realidade do gestor e as práticas apresentadas por instituições externas. Esta interação social com outras pessoas os gestores permite que os gestores repliquem comportamentos que julguem adequados incorporando-os as suas práticas ou descartem comportamentos inadequados (GODOI e FREITAS, 2008).

A formação continuada é importante para a construção do conjunto de competências e as teorias apresentam ao gestor como orientação às práticas, entretanto como nona recomendação sugere-se que esta formação não se resuma a uma aprendizagem individual, mas que sejam oferecidos espaços de interação e troca de experiências entre gestores como fóruns, grupos de trabalho, seminários e simpósios para fomentar a aprendizagem coletiva e a interação intersubjetiva dos gestores (RETOUR *et al*, 2011).

A décima recomendação sugere desenvolver uma atividade de capacitação específica para o perfil do servidor docente com intuito de introduzi-lo ao ambiente gerencial, explicando que a gestão não se limita à esfera administrativa, mas permeia todas as atividades na IFES e não está dissociada do ensino, da pesquisa e da extensão.

Sugere-se ainda que sejam inseridas à capacitação gerencial, atividades que permitam ao gestor lidar com os sentimentos advindos do exercício da atividade gerencial, com intuito de minimizar os desgastes físicos e psicológicos.

Na primeira recomendação sugere que seja destinado um espaço físico com os devidos recursos didáticos e tecnológicos que proporcionem o desenvolvimento da aprendizagem individual e coletiva dos gestores no que se refere à educação formal e grupos de trabalho. Entretanto para os fóruns, seminários, simpósios e congressos, sugere-se que estes sejam realizados nas diversas unidades da IFES, com objetivo criar uma oportunidade dos participantes conhecerem os diversos ambientes e realidades da IFES (ÉSTHER, 2010).

Como décima segunda recomendação sugere que a capacitação seja institucionalizada, com objetivo de legitimá-la e consolidá-la como uma prática assumida pela IFES, sendo inserida em seu calendário institucional, assim como estão institucionalizadas as reuniões dos conselhos superiores e calendários acadêmicos.

Devido ao perfil de aprendizagem do adulto, é necessário que os gestores sejam convencidos da necessidade de aprendizagem. Desta forma, antes de iniciar qualquer movimento para incentivo a participação dos gestores, em qualquer programa de capacitação é necessário perguntar: porque o gestor precisa de uma capacitação gerencial? Quais são as necessidades dos gestores? Como uma capacitação gerencial pode agregar aos gestores em termos de desenvolvimento profissional e pessoal e agregar ao desenvolvimento institucional?

Por fim, a partir deste ponto é necessário trabalhar a sensibilização, por parte da CODEP, para aumentar a participação dos gestores no projeto de capacitação gerencial. Um dos gestores entrevistados sugeriu que um gestor pode convencer o outro. Assim é importante identificar junto aos gestores, indivíduos que apresentem essa capacidade de incentivar os pares a participarem das atividades de desenvolvimento gerencial.

É oportuno que sejam realizadas palestras de conscientização da necessidade de profissionalização da gestão, assim como trazer experiências de IFES ou outras instituições

públicas que oferecem programas e atividades de desenvolvimento gerencial que apresentam o retorno que este tipo de projeto vem trazendo para a instituição, pois, pela observação de outras instituições o gestor poderá aprender sobre a necessidade de capacitar-se.

6.2. Sugestões para Pesquisas futuras

A presente pesquisa abordou o desenvolvimento de competências gerenciais sob a perspectiva do gestor. Primeiramente sugere-se identificar as competências requeridas aos gestores sob a perspectiva da equipe do gestor, do público atendido por este gestor, e sob a perspectiva dos pares, com vistas à validação das competências apresentadas pelos gestores nesta pesquisa, como recomendam Fleury e Fleury (2001), com vistas perceber se há reconhecimento das competências e atitudes que os gestores acreditam ter desenvolvido no exercício da atividade gerencial.

Gestores relataram dificuldades em gerir e apresentaram suas deficiências. Estes gestores, entretanto, vêm conduzindo as unidades administrativas como acadêmicas, sem formação específica para a missão de gerir, utilizando as habilidades desenvolvidas em sala de aula, como docentes.

A segunda sugestão é uma pesquisa sobre como a atividade acadêmica em sala de aula contribui para o bom desempenho do gestor.

A terceira sugestão é a realização de uma pesquisa quantitativa para identificar junto aos gestores da IFES o grau de importância, para cada um dos níveis gerenciais da IFES, das competências e atitudes no exercício da atividade gerencial, das capacidades valorizadas em outros gestores e das capacidades necessárias aos gestores, segundo a percepção do gestor, reveladas nesta pesquisa.

A quarta sugestão é a realização de uma pesquisa com observação participante para identificar práticas de gestão, aprofundar sobre contexto e realidade gerencial e identificar competências não relatadas pelos gestores, mas que se evidenciam em sua prática diária.

A quinta sugestão é o desenvolvimento de uma ferramenta que possibilite avaliar o grau de maturidade das competências dos gestores antes da capacitação gerencial e a maturidade das competências após a participação do gestor na capacitação gerencial e da aplicação dos conhecimentos e aprendizagens na realidade do gestor.

A sexta sugestão é a elaboração de uma ferramenta que permita identificar junto a IFES potenciais gestores para a IFES.

A sétima sugestão é identificar como as abordagens gerenciais praticadas na iniciativa privada podem colaborar ou prejudicar a gestão no setor público, considerando a importância da relação com a comunidade do entorno, a formação dos discentes e o compromisso e importância da pesquisa para o desenvolvimento regional e nacional.

A oitava sugestão é identificar formas de Gestão do Conhecimento que permitam reter e disseminar os conhecimentos dos servidores que estão para se aposentar.

Por fim, para dar continuidade às pesquisas sobre a gestão em IFES, a nona sugestão é identificar quais os impactos do *turn over* das funções gerenciais para a gestão e desenvolvimento institucional da IFES, tendo em vista que existem gestores deixam a gestão antes do seu mandato finalizar. Essa sugestão se apoia no relato de um dos gestores que ocupou uma função gerencial em virtude da saída do titular da função gerencial antes de finalizar o mandato.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, p. 67-86. Rio de Janeiro, 1967/2007. Edição especial comemorativa.
- AMARAL, H. K. do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, v.57, n.4, p. 549-563, out/dez 2006.
- AMARAL, R. M. Gestão de Pessoas por Competências em Organizações Públicas. In: XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. **Anais**. São Paulo: 2008. p. 1-18
- ANTONACOPOULOU, E. Desenvolvendo Gerentes Aprendizes Dentro de Organizações de Aprendizagem: O caso de Três Grandes Bancos Varejistas. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 263-288.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H., e colaboradores. **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 12-33.
- ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v. 12, n. 2, p.199-220, 2006.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- BITENCOURT, C. C. A Gestão de Competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H., e colaboradores. **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 132-149.
- BLANCO, V. B. **Um Estudo sobre a Prática de Coaching no Ambiente Organizacional e a Possibilidade de sua Aplicação como Prática de Gestão do Conhecimento**. Brasília: UCB, 2006. Originalmente apresentada como Dissertação de Mestrado, Universidade Católica de Brasília, 2006.
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A. Aprendizagem Gerencial: contribuições sobre os fatores que facilitam e dificultam a aprendizagem gerencial nas organizações. In: VIII Convibra Administração. **Anais Eletrônicos**. 2011. Disponível em <www.convibra.com.br>. Acesso em: 12 mar. 2012.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: Wiley, 1982.
- BRANDÃO, H. P.; BABRY, C. P. Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, n. 56, p. 179-194, abr/jun 2005.

BRASIL, **Decreto Nº 8.319** de 20 de outubro de 1910. Crêa o Ensino Agrônômico e aprova o respectivo regulamento. Disponível em <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=58189>>. Acesso em: 22 abr. 2012.

BRASIL, **Lei Nº 8112** de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm>. Acesso em: 29 abr. 2013.

BRASIL, **Lei Nº 9.192** de 21 de dezembro de 1995. Altera dispositivos da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que regulamentam o processo de escolha dos dirigentes universitários. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9192.htm>. Acesso em: 05 mai. 2013.

BRASIL, **Lei Nº 9.394** de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em 07 mai. 2013.

BRASIL, **Decreto Nº 5.378** de 23 fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providencias. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em: 22 abr. 2012.

BRASIL, **Decreto Nº 5.707** de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 22 abr. 2012.

BRASIL, **Decreto Nº 6.096** de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 22 abr. 2012.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, v. 50, n. 4, p. 5-29, out/dez. 1999.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Instituições, bom Estado, e reforma da gestão pública. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado – RERE**, Salvador, n.1, p. 1-17, mar/mar, 2005.

CARVALHO, A. I. ; VIEIRA, A. S.; BRUNO, F.; MOTTA, J. I. J; BARONI, M.; MACDOWELL, M. C.; SALGADO, R.; CÔRTEZ, S. da C. **Escolas de Governo e Gestão por Competências**. Brasília, ENAP, 2009.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem Transformadora: a reflexão crítica na formação gerencial. **CADERNOS EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 20-37, Mar. 2010.

COSTIN, C. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DEMO, P. **Metodologia para quem quer aprender**. São Paulo: Atlas, 2008.

DEMO, P. Pesquisa: princípio científico e educativo. 13ª ed. São Paulo: Cotez, 2009.

DINIZ, E. A Busca de um novo modelo econômico: padrões alternativos de articulação público privado. **Revista de Sociologia Política**, Curitiba, p. 7-28, jun. 2000.

DURAND, T. L'Alchimie de La Compétence. **Revue Française de Gestion**. n. 160, p. 261-292, 2006.

DUTRA, J. S. (org). *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração. Um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos de consultoria**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L. Aprendizagem Organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 15-38.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 263-288.

ÉSTHER, A. B. Competências de Reitores: A visão dos gestores de universidades federais localizadas em Minas Gerais. In: X Colóquio Internacional de Gestão Universitária em América Del Sur. **Anais**. Mar del Plata: 2010. p. 1-17.

FAVERO, M. L. A. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Revista Educar - Editora UFPR**, Curitiba, n.28, p.17-36. 2006.

FERREIRA, C. M. M. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público - RSP**, Brasília, v. 120, n. 3, p. 1-37, set/dez.1996.

FINGER, M.; BRAND, S. B. Conceito de “Organização de Aprendizagem” Aplicado “a Transformação do Setor Público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p.64-80.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. A Teoria sobre Aprendizagem Informal e suas implicações nas organizações. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, PROPAD/UFPE,v.8, n.2, p. 193-208, mai/ago. 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, p.183-196, 2001. Edição especial.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais de Formação de Competência: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

GARAVAN, T. N.; MCCARTHY, A. Collective Learning Processes and Human Resource Development. **Advances in Developing Human Resources** ,v. 10, n. 4, p. 451-471, August. 2008.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: Bauer, Martin W.; Gaskell, George. **Pesquisa qualitativa com textos, imagens e som: um manual prático**. 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89.

GODOI, C. K.; FREITAS, S. F. A Aprendizagem Organizacional sob a Perspectiva Sócio-Cognitiva: Contribuições de Lewin, Bandura e Giddens. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 13, n. 4, p. 40-55, out/dez. 2008.

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.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: Universidade/UFRGS, 2000.

HIROTA, E. H.; LANTELME, E. M. V. Desenvolvimento de Competências com Aprendizagem na Ação: introdução de inovações gerenciais na construção civil. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H., e colaboradores. **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 204-222.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated Learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEAL, Aline Pinheiro. **Universidades Corporativas e Controle Social: as faces da habituação e da instrumentalização do sujeito trabalhador em uma organização multinacional da área de logística**. Curitiba: UFPA. Originalmente apresentada como Dissertação de mestrado na Universidade Federal do Paraná, 2003.

LIMA, P. D. B. Perfil Contemporâneo da Capacidade de Gestão dos Órgãos e Entidades da Administração Pública Brasileira. In: XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. **Anais**. Salvador: 2009. p. 1-110.

LONGO, F. A consolidação institucional do cargo de dirigente público. **Revista do Serviço Público - RSP**, Brasília, v. 54, n.2, p. 7-33, abr/jun. 2003.

LOSEKANN, V. L.; SALDANHA, J. M. L. A Universidade Federal Inserida Num Contexto Globalizado de Reformas e Inovações do Estado Contemporâneo. **Revista Sociais e Humanas**, Santa Maria, v. 20, p.83-102, set. 2007. Edição especial.

LUGÃO, Ricardo Gandini; ABRANTES, Luiz Antônio; BRUNOZI JUNIOR, Antonio Carlos; SILVA, Fernanda Cristina; SOUZA, Alisson Penna de. Reforma Universitária no Brasil: uma análise dos documentos oficiais e da produção científica sobre o Reuni - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. In: X Colóquio Internacional de Gestión Universitária en América Del Sur. **Anais**. Mar del Plata: 2010. p. 1-15.

KERR, C. **Os Usos da Universidade**. Fortaleza: Edições UFC, 1982.

KOENIG, G. L'Apprentissage Organisationnel : repérage des lieux. **Revue Française de Gestion**, n. 160, p. 293-306, jan. 2006.

KOLB, D. A. A Gestão e o Processo de Aprendizagem. In :STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem : Relatos de sucesso das grandes empresas**. São Paulo : Futura, 1997. p. 321-341.

- MCCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than for intelligence. **Review American Psychologist**, v.28, p.1-14, 1973.
- MANCEBO, D.; MAUÉS, O.; CHAVES, V. L. J. Crise e reforma do Estado e da Universidade Brasileira: implicações para o trabalho docente. **Revista Educar - Editora UFPR**, Curitiba, n. 28, p. 37-53, 2006.
- MARSICK, V. J.; O'NEIL, J. The Many Faces of Action Learning. **Management Learning**, v. 30, n.2, p. 159-176, jun. 1999.
- MARTINS, H. F. Burocracia e a revolução gerencial: a persistência da dicotomia entre política e administração. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, v.48, n.1 p.42-78, jan/abr. 1997.
- MOTTA, P. R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, p. 87-96, 1967/2007. Edição especial comemorativa
- MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- NEWCOMER, Kathryn E. A preparação dos gerentes públicos para o século XXI. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, v. 50, n.2, p.5-18, abr/jun. 1999.
- NICOLINI, A. M. **Aprender a governar: a aprendizagem de funcionários públicos para as carreiras de Estado**. Bahia: UFBA, 2007. Originalmente apresentada como Tese de doutorado, Universidade Federal da Bahia, 2007.
- NOGUEIRA-MARTINS, M. C. F.; BOGUS, C. M. Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde. **Revista Saúde e Sociedade**, v.13, n.3, p.44-57, set/dez. 2004.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 16ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H., e colaboradores. **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 88-115.
- OTRANTO, C. R. **Autonomia Universitária no Brasil: dádiva ou construção coletiva? O caso da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro**. Seropédica, RJ: EDUR, 2009.
- PACHECO, R. S. Mudanças no Perfil dos Dirigentes Públicos no Brasil e Desenvolvimento de Competências de Direção. In: VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. **Anais**. Lisboa: 2002. p. 1-20.
- PACHECO, L.; SCOFANO, A. C.; BECKERT, M.; SOUZA, V. **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas**. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2005.
- PAULA, M. de F. C. de. **A Inserção da Universidade na Lógica Racionalizadores do Capital : Casos USP e UFRJ**. In : SILVA, Waldeck Carneiro. (Org). Universidade e Sociedade no Brasil : oposição propositiva ao neoliberalismo da educação superior. Rio de Janeiro : Quartet, 2001. , p.15-56
- PAULA, A. P. P. de. **Por uma Nova Gestão Pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005a.

- PAULA, A. P. P. de. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.45, n.1, p. 36-49, jan/mar. 2005b.
- PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e New Public Management : convergências e contradições. **Organização & Sociedade – O&S**, v. 15, n. 46, jul/set. 2008.
- PEREIRA, E. da S. Organizações sociais, instituições federais de ensino superior e autonomia universitária. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, v. 48, n.2, p.43-80, mai/ago. 1997.
- PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As Competências Gerenciais nas Instituições Federais de Educação Superior. **CADERNOS EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 9, p. 627-647, jul. 2011. Edição especial.
- PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Revista Saúde Pública**, v. 29, n. 4, p. 318-325, 1995.
- PIRES, A. K.; PRATA, C. F.; SANTOS, D.M. dos; BRANDÃO, H. P.; MORAES, H. CARVALHO, I. M.; MONTEIRO, J. C.; DIAS, J. C.; FILHO, J. C. E.; OLIVEIRA, M. M. S.; MARQUES, M. I. C.; AMARAL, P.A.; ARAUJO, P. B. da C.; HASHIMOTO, R.; MACHADO, S. S.; DANTAS, V. C. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2007.
- PLANO DIRETOR DA REFORMA DO ESTADO, 1995. Disponível em <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 11 mai. 2012.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **A Competência Essencial da Corporação**. Maio-Junho, 1990. In : ULRICH, D. Recursos Humanos Estratégicos : novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo : Futura, 2000. p.53-78.
- PUTNAM, R. Transforming Social Practice: An Action Science Perspective. **Management Learning**, v. 30, n. 2, p. 177-188, jun. 1999.
- RESENDE, F. da C. Por Que Reformas Administrativas Falham? **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v. 17, n. 50, 2002.
- RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C.; RUAS, R. **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos e conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUAS, R. L. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H., e colaboradores. **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005a. p. 34-55.
- RUAS, R. L. Literatura, Dramatização e Formação Gerencial: a apropriação de práticas teatrais ao desenvolvimento de competências gerenciais. **Organização & Sociedade - O&S**. v 12, n 32, p, 121-142, jan/mar. 2005b.
- SALLES, M. de A. S. D.; FERNANDES, E. de S.; RAMOS, A. de S. Inovação e Gestão Estratégica de Pessoas: Um Ciclo Virtuoso na Gestão Pública? Encontro Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação – ENANPAD. **Anais**. Rio de Janeiro: 2012. p.1-17.
- SARAIVA, L. A. S. Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. v. 6, n. 1, p. 187-207, jan/abr. 2002.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista da Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, mar/abr. 2009.

SILVA, A. B. da. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, R. H. A. da. Avaliação do processo de gestão na implantação de processos inovadores na Faculdade de Medicina de Marília: aspectos da resiliência docente e discente. **Revista Avaliação**. Campinas, v.14, n.2, p. 471-485, jul. 2009.

SIMS, D. Aprendizagem organizacional como desenvolvimento de histórias: cânones, apócrifos e mitos piedosos. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 64-80.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. A Gestão de Pessoas no Setor Público e a Reprodução do discurso do Setor Privado. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, v. 60, n. 3, jul/set. 2009.

SOUZA, R. L. S. de. Gestão por Competências no Governo Federal Brasileiro: experiência recente e perspectivas. In: IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. **Anais**. Madrid: 2004. p. 1-20.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Processos de Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino Superior para a Oferta de Cursos Superiores de Tecnologia [CSTS]. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v. 14, n. 5, p. 818-835. 2010.

THOMAS, D. R. A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. **American Journal of Evaluation**, p. 237-246, jun. 2006.

UFRRJ. **Discussão da Reforma do Estatuto e Regimento**. Disponível em <http://www.ufrrj.br/graduacao/plenaria_estatuto/2010/>. Acesso em: 28 nov. 2011.

UFRRJ. **Estatuto e Regimento da UFRRJ**. Disponível em <<http://www.ufrrj.br/soc/Delib%20015-2012%20CONSU%20-%20ESTATUTO%20e%20REGIMENTO.pdf>>. Acesso em: 05 mai. 2012.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma Interpretacionista: A busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. v. 45, nº 4, p. 66-72, out/dez. 2005.

VERGARA, S. C. **Método de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, F. de O.; MACHADO, D. M. G. S. M. A abordagem da Gestão por Competências para alocação de pessoal em organizações públicas. In: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. **Anais**. Rio de Janeiro: 2011. p. 1-20.

WATSON, T. J. The Emergent Manager and Processes of Management Pre-Learning. **Management Learning**, London, n. 32, v. 2, p. 221-235. 2001.

WHETTEN, D. R.; CAMERON, K. S. **Developing Managemeng Skills**. 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011.

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

ZARIFIAN, P. **O Modelo Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Editora SENAC, 2003.

APÊNDICE A – Roteiro para entrevista

Esclarecimentos sobre a pesquisa: Estou realizando uma pesquisa sobre a gestão em IFES. A Universidade está em fase de grandes mudanças e tem buscado se desenvolver como instituição para atender as demandas por ampliação na quantidade de cursos, aumento na quantidade de alunos ingressantes, abertura de novos campi, contratação de novos servidores para cargos administrativos e acadêmicos, mudanças na sociedade e na política. Estes e outros aspectos são desafios para a gestão nas IFES.

Esta pesquisa pretende elaborar um projeto de capacitação para gestores públicos de IFES sobre competências gerenciais necessárias em um sistema de Gestão de Pessoas por Competências.

A entrevista tem duração aproximada de 1 hora.

Autoriza gravação? (foi previamente assegurado o anonimato assim como o retorno da transcrição para sua conformidade e dos resultados alcançados)

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO		
Entrevistado:		
UORG:		
Cargo:		
Função:		
Formação acadêmica:		
Sexo (M/F):	Idade:	
Tempo de Serviço Público:	Tempo na Organização:	
Tempo de Exercício na Função de Chefia Atual:		
Experiência anterior na área da Gestão:		
Data da Entrevista:	Hora:	Local:

QUESTÕES
1) Em sua opinião, que aspectos foram levados em consideração quando você foi escolhido para ser gestor na UFRRJ?
2) Em sua experiência qual é a diferença entre o trabalho de um servidor público que não exerce cargo de gestor daquele que exerce um cargo de gestor?
3) Ao longo de sua trajetória profissional como aprendeu a realizar o trabalho de um gestor?
4) Quais foram os maiores desafios que você enfrentou como gestor público? Como superou estes desafios?
5) Conte uma situação em que se sentiu exercendo a função de gestor? Como foi esta experiência?
6) No decorrer de sua trajetória profissional que capacidades de gestão considera ter desenvolvido como gestor? E como os aplica do dia-a-dia?
7) O que leva você a respeitar um gestor? Dê um exemplo e explique porque o respeita.
8) Além das características deste gestor que outras características considera necessárias para que um gestor da UFRRJ alcance resultados com a própria equipe? Cite um exemplo de situações onde você exerce as tais capacidades.
9) Quais mudanças teve de implementar na IFES ou no seu setor? Conte uma situação mais significativa para você. Como identificou a necessidade de realizar essa mudança? E como ela ocorreu?
10) Quais foram às maiores dificuldades que encontrou no processo dessa mudança? Como as superou? Chegou ao resultado desejado? (se sim, como?, se não, por que não?)
11) Que formas de solucionar desafios mais utiliza em seu dia-a-dia? Utiliza outras formas de solucionar problemas? Em que caso? Quando?
12) Como a experiência de superar desafios difíceis contribuiu para a sua atual prática/atução como gestor?
13) Neste processo de mudança sentiu falta de alguma preparação específica? Qual? Como fez para suprir esta carência? Como a preparação buscada por você contribuiu para superar os desafios?
14) Que capacidades de gestão julga ainda ser necessário se desenvolver para gerenciar?
15) Como tem procurado desenvolver-se como gestor?
16) De acordo com sua experiência Que dificuldades ainda existem para um servidor se desenvolver como gestor na UFRRJ?
17) De que forma você aprende melhor a ser gestor?
18) Como consegue pôr em prática o que aprendeu?
19) Com base em sua própria experiência, quais sugestões pode dar para desenvolver o aprendizado dos gestores na UFRRJ? Utilizando sua experiência como deveria ser esta atividade?
20) Já participou de programas de desenvolvimento gerencial? O que te levou a participar de um programa de Desenvolvimento Gerencial? Que avaliação faz dele (s) Se não, porque não?
21) O que lhe desanima a participar de um programa de Desenvolvimento Gerencial?
22) Se pudesse ser feito um programa específico para os gestores da UFRRJ, como seria mais útil.
23) Em qual programa que você conheça para desenvolvimento gerencial gostaria de participar?

APÊNDICE B – Ilustração de uma transcrição de entrevista

O trecho da entrevista aqui apresentada ilustra a coleta de dados desta pesquisa. Para manter o anonimato do gestor entrevistado serão omitidos com o símbolo XXX palavras que possam identificar o gestor e os trechos omitidos serão identificados com o símbolo -----. Os trechos que correspondem às perguntas do roteiro são apresentados em negrito. Os trechos que correspondem às respostas do gestor são apresentados sem negrito e em itálico.

Nome: XXX

Cargo: Professor

Função: Diretor de Instituto

Formação acadêmica: Mestre e Doutor

Idade: 56 anos

Sexo: Masculino

Tempo no serviço público: 29 anos

Prestador de serviço: 10 anos

Professor: 19 anos

Tempo na organização: 19 anos

Tempo no cargo de chefia: 4 anos e 6 meses

Experiência anterior na área de gestão: Não apresenta.

DADOS DA ENTREVISTA

Data da Entrevista: 17/12/2012.

Hora: 10:10 horas

Duração: 1:13:07 horas

Local: XXX

Em sua opinião que aspectos foram levados em consideração quando você foi escolhido pra ser gestor na UFRRJ? Eu acho que foi exatamente a minha... aaa... a minha atuação pregressa como professor. Eu sempre fui uma pessoa que sempre me preocupei, não simplesmente com as minhas aulas, mas com o funcionamento da Universidade, sempre busquei resolvê-los, né. Então isso foi exatamente... as pessoas viram um certo engajamento da minha parte, na tentativa de resolução dos problemas; e talvez tenha sido isso que, enfim, levou a... obviamente, eu não sei nem se foi tão óbvio, a minha vinda pra cá foi um tanto quanto fortuita uma vez que, na verdade, quem era candidato essa época era o professor XXX, da XXX, e ele me chamou pra ser vice dele, né. E nesse momento houve aquela... a Lei do Fernando Henrique, né, que eu acho que foi do Fernando Henrique sim, que só poderia se candidatar as pessoas – não, acho que foi Lula – que só poderia se candidatar quem tivesse Doutorado. E o professor XXX não tinha, aí nesse momento, aí houve uma... um certo... uma certa

movimentação no sentido de, então vai o XXX porque já tem esse perfil e acabou a coisa acontecendo dessa forma, né. Eu não tava pensando em ser Diretor e nunca me inscrevi... nunca me candidatei a Diretor. Foi uma coisa... realmente foi o tal do plano b do XXX que me jogou nesse negócio e acabei ficando, porque em um segundo mandato houve um pedido: “Ah, XXX. Continua, continua”. Apesar das grandes dificuldades que a gente enfrenta aqui para tentar resolver esse tipo de... os problemas que se apresentam aqui no Instituto, eu fiquei mais esse mandato. **E no caso, as pessoas pediram pra você continuar. Isso depois do primeiro mandato, não é? Exatamente. E o que você acha que levou essas pessoas a quererem que o mandato se renovasse? Exatamente. É... talvez pela aquilo que eu te falei anteriormente e... eu eu eu... eu sou muito dedicado às coisas que eu faço. Isso não é nenhuma falta de modéstia, mas eu corro muito atrás pra tentar resolver as coisas apesar de muitas vezes muito poucas eu conseguir resolver; porque você sabe que Diretor ele é mais ou menos... ele funciona como um síndico. E mais grave ainda, um síndico sem dinheiro, porque o síndico de prédio entra as mensalidades você consegue resolver. Aqui não. Aqui da forma que as coisas tão caminhando, ou que caminharam até agora, a gente tem que ficar lá, pedir, tentar resolver as coisas com uma certa habilidade. E nessas idas e vindas, de tentar buscar algumas coisas, eu consegui realizar aqui... as salas foram quase todas reformadas, né. Algumas coisas eu consegui dar conta, né, e talvez, por isso que as pessoas viram em mim uma possibilidade de tentar avançar mais um pouquinho... isso que a gente tenta fazer, e vou tentar fazer até o final do mandato. Vamos ver se a gente consegue. **Em sua experiência, qual é a diferença entre o trabalho de um servidor público que não exerce o cargo de gestor daquele que exerce o cargo de gestor? Diferença? Isso. Olha, na verdade eu... eu não vejo muita diferença. Eu acho que o gestor e o não gestor, se houver essa colaboração mútua, eu acho que deveria... porque você é um servidor público, né. Tudo bem que você na sua função de professor você já tá desempenhando o seu papel, mas a gente sabe que no serviço público só não basta, não é? A gente sabe que tem tantas outras coisas... a gente tem que se dedicar muito mais, tem que tentar fazer com muito mais afinco as coisas, as tarefas que lhe são confiadas. Então, eu acho que a diferença, no fundo no fundo, é mais até por conta só do salário; porque a... é... aaaa... as responsabilidades deveriam ser as mesmas. E assim, como eu te falei, você fica mais naquela função de... de... de... de um interlocutor, né. Daaa... dos professores com a administração superior, mas o empenho eu vejo que tem que ser o mesmo, né. É isso aí! **Ao longo da sua trajetória profissional, no caso nesse período, na área de gestão, como o Sr. aprendeu a realizar o trabalho de gestor? Olha, exatamente no primeiro momento foi... éééé... no tapa mesmo, né. Pegando e vendo os problemas. Agora eu sempre tive uma coisa comigo, que eu, também, eu acho que é uma qualidade que eu tenho, é de correr atrás. Eu vou, eu pergunto, não tem: “Ah, você é Diretor e não sabe isso”? Não. Eu sempre parti do princípio de que eu não sei eu vou, e tá aí, e era isso. Foi assim que eu comecei; principalmente hoje você tem que, pra tentar a vida, você tem que tá afinado com todas as leis; o RJU e mais as outras que estão agregadas e, enfim... e tudo isso a... a PROGER tá cansada de ver minha cara lá. E assim você... envolvido nisso, nessa coisa de... principalmente a parte disciplinar, você tem que estar extremamente bem antenado aí com esse negócio. Então foi assim... foi sem curso, sem absolutamente nenhum tipo de formação específica e... o dia a dia mesmo, o dia a dia vai te ensinando você vai aprendendo conviver. E... política eu sei pouco, sei muito pouco de política, tanto que eu não faço política, eu trabalho. Simplesmente isso, eu só trabalho, e se isso é fazer política, se não é, eu não tô aqui pra agradar A ou B, eu trabalho. E é assim, em cima desse trabalho, correndo atrás, tentando me informar das coisas que eu fui é... tocando essa função aqui; e me parece que eu não tô me saindo muito mal não, né? Apesar das dificuldades, acho que eu tô caminhando, vamos ver... vamos ver o resto, as coisas mudam, né. Vamos ver daqui pra frente. **Quais foram os desafios que você enfrentou como gestor público? Olha, sem dívida alguma, como gestor é a parte disciplinar. É a pior de todas, porque a cada dia as demandas por conta disso, né. Os... as... as... as motivações que aparecem aqui, eu acho que foi o Instituto que mais processo disciplinar abriu. Eu não tô me vangloriando disso, logicamente que não, que eu não queria ter aberto nenhum. Mas, eu acho, que nos 4 anos foram 30 processos disciplinar, entre Sindicância e PAD, né. E a gente já tem outros tantos aí. Então as coisas acontecem, e isso eu aprendi também de certa forma... existem as demandas e eu procuro dar conta, né. Houve até, num primeiro momento, uma certa... ééééé... não propriamente uma resistência, mas certos comentários dizendo que eu... mas não, o problema aqui é o maior desafio que você tem todos os dias que são os problemas disciplinares, tanto com alunos, professores e servidores. E que você não pode, simplesmente, receber um documento aqui que... e você não apurar. Eu acho que essa é a maior... função pior que você tem que desenvolver aqui dentro, né. Você se torna, não que eu procure, mas é que, geralmente, você se torna antipático, porque tem certas decisões. E é uma... é a pior coisa, porque na hora do julgamento é você sozinho. É a maior solidão que você tem, é na época de julgar. Já teve demissão aqui, já teve suspensão, já teve uma série de coisas que a gente tentou superar, tenta superar essa... essa... num primeiro momento conversando; e quando não se chega a um acordo a gente vai... a esse... leva a termos esse tipo de coisa. Uma das coisas que eu tô tentando fazer aqui que também é um outro desafio, que deve tá... é... eu tentei incluir no nosso quadro disciplinar a Comissão Permanente para Assuntos Disciplinares, né. O que que acontece, essa comissão... porque você tem a prerrogativa, você sabe segundo o RJU, né, você tem a prerrogativa, de chegar e chamar: “Você vai fazer parte da comissão”, né. Aí a pessoa diz pra você: “Eu não quero!” Aí o que que você tem que fazer como gestor? Abrir uma sindicância pra... ou seja,********

isso vira uma bola de neve. Você não para. Você vai ficar aqui dentro abrindo éé... Sindicância, PAD... então, quem sabe, com uma comissão permanente, com pessoas voluntárias... aqueles que quiserem... por incrível que pareça tem pessoas que querem fazer e se dedicam a isso. Não é nenhuma caça às bruxas. Eu tô falando de uma forma que dá impressão que eu tô aqui, né, com essa solução de caça às bruxa. Não é. Essas demandas... eu não sei se é do Instituto, eu acho que eu não... ô Institutozinho complicado (risos), né? -----

Então, isso vai entrar no Código Disciplinar. Já tá... vai ser pautado pra entrar no CONSU; vai abrir uma discussão muito boa, né. Mas, enfim, eu espero que seja aprovado. Por quê? Existe um dado muito interessante que é... dá, dá... de 100% dos casos... a... demissão... 95 retornam. Tá? Por quê? Porque as pessoas que estão fazendo aquilo não são pessoas preparadas. E, como você falou inicialmente, se fez algum curso? Não. Da mesma forma que pra conduzir um processo desses você tem que ter uma série de detalhes. Você tem que ter conhecimento de lei. Né? Não, é o servidor que tem que fazer, enfim. Então, com essa comissão permanente, a gente vai ter um processo mais bem elaborado, feito com muito mais justiça, com muito mais clareza. Enfim, eu acho que esse... pela pergunta, esse foi o pior... é o pior desafio da função de gestor. O resto, tudo, a gente vai tocando, vai tentando resolver aqui. Mas, lidar com essa parte disciplinar, eu acho que é a pior coisa; e é o momento que você se sente mais sozinho aqui dentro, ninguém chega perto de você por causa dessas coisas... ninguém chega perto de você pra te ajudar. E é... esse é o problema mais grave. **E como você tem feito para superar essas questões?** Muito papo, às vezes. Quando as demandas aparecem, quando os problemas aparecem, eu começo a conversar antes de fazer qualquer coisa... éééé... bater um papo; as pessoas muitas vezes um esforço sobrenatural pras pessoas chegarem a um bom termo, pra aquilo não avançar. E é isso o que eu faço. Né? Primeiro eu vou lendo, e depois se não houver jeito... tem sempre esse caso das pessoas: “Não, não quero, não sei o que...”, a gente vai... toca pra frente não tem o que... Enfim... **Qual a última situação em que você se sentiu exercendo a função de gestor? Do tipo, agora isso é trabalho de gestor. Ou agora estou me sentindo um gestor.** Olha... eee... são várias, né. A parte pedagógica, principalmente, né, organização de curso, quando é... essas demandas aparecem, você tem que discutir, entendeu? Quando você tem um Plano Diretor... você vê as necessidades da Universidade. Você, nas reuniões, você ir lá, discutir, ééé... falar a respeito; ou seja, você trabalhar exatamente com o desenvolvimento da universidade. O resto disciplinar eu não sei se passa... porque por operar... passa um pouquinho por isso... você tentar harmonizar as pessoas, olharem de forma diferente, “Olha, ali não tem brincadeira”, a coisa já tende pra caminhar, é uma contribuição, mas não é o mais importante, o mais importante de você fazer é dar visibilidade. Essas reuniões que a gente às vezes tem... Plano Diretor... ééééé úú uuuuuuu... o outro que eu esqueci o nome agora que eu também to envolvido, né. È... eu participei de duas comissões. -----

Então éé... esse eu acho que é a parte principal do gestor. É você tentar localizar e identificar os problemas, mas não só identificar; você apresentar as soluções. Primeiramente coisa que eu procurei fazer, e é nesse momento que o gestor tem que tá. A pessoa tem que estar no ato do problema... aqui tá o problema, mas não é só apresentar pra Administração, já levo, pelo menos segundo a sua visão, como se resolve esse problema, e no caso do Código Disciplinar, no -----, as minhas sugestões do PDI, até a... até mesmo aquele documento que saiu nas vésperas da eleição, o documento dos diretores. Aquilo foi uma contribuição muito forte dos diretores, né. Óóó... uma visão de gestor; é você olhar o que que a Universidade precisa e, Oh, isso, isso e isso, apontar. Aí tentar conduzir isso de uma forma mais política, né, que o gestor ele tem que ter esse viés sem dúvida alguma você tem que... apesar de como eu te falei não sou político, mas a gente identifica algumas coisas que tem que ser quebradas; isso são os momentos que você se sente realmente como um gestor, e não só ficar apagando incêndio e nem como isso interlocutor... o que foi que eu te falei anteriormente? Ficar na arbitragem; “Oh, problema daqui, problema dali. Ah, como você resolve”? Não. Eu acho q é você levar o problema já com... mais ou menos encaminhado. **No decorrer da sua trajetória profissional, que capacidades de gestão considera ter desenvolvido como gestor? Que o quê? Que capacidades de gestão considera ter desenvolvido como gestor?** Ah, sem dúvida nenhuma. É habilidade, é aprender um pouco conversando com as pessoas. Né? Eu acho que é isso que a pergunta está querendo dizer. Então, realmente, é você... é tá aqui, tentar contemporizar todo momento. Não contemporizar, simplesmente pra apagar um incêndio; mas tentar levar as pessoas, né, um entendimento daquilo que tá sendo feito, daquilo que tá sendo proposto; um caminho, pode ser... tenha um outro; dar outras alternativas. Isso eu vou aprendendo... a exercitar esse tipo de coisa. Você sentar, conversar com as pessoas, procurar os melhores encaminhamentos. Isso aí é uma habilidade... de repente são valores que você tem dentro de você, mas que você nunca precisou. Às vezes é uma habilidade que é legal você desenvolver, trabalhar. Não sei se faço bem, ou se faço mal; Eu tô achando uma coisa muito legal, né. Tirando todas as outras que não são tão legais, essa é uma coisa legal que você tem que aprender, tem que conversar, tem que se posicionar em situações, muitas vezes polêmicas; eu fujo muitas vezes de debate polêmico. Eu não sou muito de entrar... mas agora não; dentro da sua função você deixou de ser você pra ser um representante. Então, nesse momento, você tem que se posicionar, você tem que defender o Instituto. Não defender... você defende a Universidade. Você está defendendo o seu Instituto, na verdade você está defendendo a universidade como um todo, né? Então, você não pode... tem que se posicionar realmente, tem que se colocar nessas questões.

APÊNDICE C – Ilustração de Análise de Entrevista a partir dos extratos da entrevista.

Esta entrevista apresenta destaque para 133 extratos, apresentados na coluna B para serem analisados a partir dos métodos apresentados no item 3.4. A análise dos extratos foi realizada a partir da pergunta do roteiro, apresentada na coluna A para facilitar o processo de análise dos dados. Na coluna C apresentamos a interpretação do extrato da entrevista e na coluna D apresentamos as ideias centrais contidas em cada trecho.

Pergunta (A)	Extrato (B)	Interpretação (C)	Idéia Central (D)	Categoria/ Sub categoria (E)
1) Em sua opinião, que aspectos foram levados em consideração quando você foi escolhido para ser gestor na UFRRJ?	linhas 2-7 "Eu acho que foi exatamente a minha... aaa... a minha atuação pregressa como professor. Eu sempre fui uma pessoa que sempre me preocupei, não simplesmente com as minhas aulas, mas com o funcionamento da Universidade, sempre busquei resolvê-los, né. Então isso foi exatamente... as pessoas viram um certo engajamento da minha parte, na tentativa de resolução dos problemas; e talvez tenha sido isso que, enfim,"	O gestor foi escolhido devido a sua atuação como professor e seu engajamento, preocupação e tentativa de resolver problemas do funcionamento na IFES percebido pelas pessoas.	A escolha motivada por atitudes de engajamento com a IFES.	Perfil do gestor da IFES (A escolha do gestor)

Pergunta (A)	Extrato (B)	Interpretação (C)	Idéia Central (D)	Categoria/ Sub categoria (E)
1) Em sua opinião, que aspectos foram levados em consideração quando você foi escolhido para ser gestor na UFRRJ?	linhas 8-17 "a minha vinda pra cá foi um tanto quanto fortuita uma vez que, na verdade, quem era candidato essa época era o professor XXX, da Física, e ele me chamou pra ser vice dele, né. E nesse momento houve aquela... a Lei do Fernando Henrique, né, que eu acho que foi do Fernando Henrique sim, que só poderia se candidatar as pessoas – não, acho que foi Lula – que só poderia se candidatar quem tivesse Doutorado. E o professor XXX não tinha, aí nesse momento, aí houve uma... um certo... uma certa movimentação no sentido de, então vai o João porque já tem esse perfil e acabou a coisa acontecendo dessa forma, né. Eu não tava pensando em ser Diretor e nunca me inscrevi... nunca me candidatei a Diretor. Foi uma coisa... realmente foi o tal do plano b do XXX que me jogou nesse negócio e acabei ficando"	Foi escolhido por reunir o requisito legal de titulação. O gestor acabou ocupando o cargo de gestão por impossibilidade legal de outro docente que o indicou para ocupar o cargo.	A escolha do gestor foi se deu pois o diretor do instituto deve ser doutor conforme legislação.	Perfil do gestor da IFES (A escolha do gestor)
2) Em sua experiência qual é a diferença entre o trabalho de um servidor público que não exerce cargo de gestor daquele que exerce um cargo de gestor?	linhas 37-43 "Olha, na verdade eu... eu não vejo muita diferença. Eu acho que o gestor e o não gestor, se houver essa colaboração mútua, eu acho que deveria... porque você é um servidor público, né. Tudo bem que você na sua função de professor você já tá desempenhando o seu papel, mas a gente sabe que no serviço público só não basta, não é? A gente sabe que tem tantas outras coisas... a gente tem que se dedicar muito mais, tem que tentar fazer com muito mais afinco as coisas, as tarefas que lhe são confiadas. "	O gestor não vê muita diferença entre o gestor e demais servidores, pois acredita que o serviço público exige mais dedicação do que o cargo contempla.	Necessidade de do gestor em ter colaboração mútua com a equipe; O serviço público exige dedicação o gestor.	Perfil do gestor da IFES (características gerenciais)

Pergunta (A)	Extrato (B)	Interpretação (C)	Idéia Central (D)	Categoria/ Sub categoria (E)
2) Em sua experiência qual é a diferença entre o trabalho de um servidor público que não exerce cargo de gestor daquele que exerce um cargo de gestor?	linhas 43-46 "Então, eu acho que a diferença, no fundo no fundo, é mais até por conta só do salário; porque a... é... aaaa... as responsabilidades deveriam ser as mesmas. E assim, como eu te falei, você fica mais naquela função de...de... de... de um interlocutor, né. Daaa... dos professores com a administração superior, mas o empenho eu vejo que tem que ser o mesmo,né."	Interlocutor entre a administração superior e os professores. A maior diferença entre um servidor que exerce o a função gerencial do servidor que não exerce é salarial.	O gestor é o interlocutor entre professores e administração superior.	Perfil do gestor da IFES (Como o gestor percebe a gestão);
3) Ao longo de sua trajetória profissional como aprendeu a realizar o trabalho de um gestor?	linhas 49-51 "Olha,exatamente no primeiro momento foi... éééé... no tapa mesmo, né. Pegando e vendo os problemas. Agora eu sempre tive uma coisa comigo, que eu,também, eu acho que é uma qualidade que eu tenho, é de correr atrás. "	O gestor aprendeu a exercer suas atividades gerencias por meio da resolução de problemas.	Aprendeu a ser gestor resolvendo problemas;	Aprendizagem gerencial (resolução de problemas);
3) Ao longo de sua trajetória profissional como aprendeu a realizar o trabalho de um gestor?	linhas 51-53 "Eu vou, eu pergunto, não tem: "Ah, você é Diretor e não sabe isso"? Não. Eu sempre parti do princípio de que eu não sei eu vou, e tá aí, e era isso. "	O gestor aprendeu a exercer suas atividades gerenciais perguntando a pessoas que pudessem orientá-lo.	Aprendeu a exercer suas atividades buscando orientação junto a outras pessoas	Aprendizagem gerencial (vicária);
4) Quais foram os maiores desafios que você enfrentou como gestor público? Como superou estes desafios?	linhas 67-72 "Olha, sem dúvida alguma, como gestor é a parte disciplinar. É a pior de todas, porque a cada dia as demandas por conta disso, né. Os... as... as... as motivações que aparecem aqui, eu acho que foi o Instituto que mais processo disciplinar abriu. Eu não tô me vangloriando disso, logicamente que não, que eu não queria ter aberto nenhum. Mas, eu acho, que nos 4 anos foram 30 processos disciplinar, entre Sindicância e PAD, né."	Um dos maiores desafios para o gestor é lidar com a disciplina dentro de instituições públicas.	- Dificuldades em lidar com os aspectos dos processos administrativos disciplinares no instituto.	Dificuldades enfrentadas pelos gestores (processos administrativos e de trabalho e planejamento)

Pergunta (A)	Extrato (B)	Interpretação (C)	Idéia Central (D)	Categoria/ Sub categoria (E)
4) Quais foram os maiores desafios que você enfrentou como gestor público? Como superou estes desafios?	linhas 75-82 "o problema aqui é o maior desafio que você tem todos os dias que são os problemas disciplinares, tanto com alunos, professores e servidores. E que você não pode, simplesmente, receber um documento aqui que... e você não apurar. Eu acho que essa é a maior... função pior que você tem que desenvolver aqui dentro, né. Você se torna, não que eu procure, mas é que, geralmente, você se torna antipático, porque tem certas decisões. E é uma... é a pior coisa, porque na hora do julgamento é você sozinho. É a maior solidão que você tem, é na época de julgar."	Cabe ao gestor apurar os fatos que lhe são solicitados. Lidar com a solidão no julgamento de um PAD ou sindicância. Lidar com a disciplina em afasta o gestor da equipe e gera julgamentos negativos da equipe.	Solidão do processo de julgamento de um PAD; Lidar com disciplina afasta o gestor da equipe;	Medos e frustrações da atividade gerencial;
5) Conte uma situação em que se sentiu exercendo a função de gestor? Como foi esta experiência?	linhas 121-123 "A parte pedagógica, principalmente, né, organização de curso, quando é...essas demandas aparecem, você tem que discutir, entendeu? "	organizar a parte pedagógica colegiadamente.	A atividade do gestor envolve organização de cursos; As decisões sobre as atividades pedagógicas são discutidas com os pares.	Competências necessárias aos gestores segundo a percepção do gestor.
5) Conte uma situação em que se sentiu exercendo a função de gestor? Como foi esta experiência?	linhas 123-125 "Quando você tem um Plano Diretor... você vê as necessidades da Universidade. Você, nas reuniões, você ir lá, discutir, ééé... falar a respeito; ou seja, você trabalhar exatamente com o desenvolvimento da universidade. "	O gestor trabalha o desenvolvimento da universidade identificando necessidades e apresentando em reuniões para discussão.	Capacidade de desenvolver a universidade identificando necessidades.	Competências apresentadas pelos gestores.
6) No decorrer de sua trajetória profissional que capacidades de gestão considera ter desenvolvido como gestor? E como os aplica do dia-a-dia?	linhas 153-154 "Ah, sem dúvida nenhuma. É habilidade, é aprender um pouco conversando com as pessoas."	O gestor desenvolveu no decorrer de sua trajetória como gestor a capacidade de aprender conversando com as pessoas. Capacidade de aprender conversando com as pessoas;	O gestor aprendeu conversando com as pessoas;	Aprendizagem gerencial (vicária);

Pergunta (A)	Extrato (B)	Interpretação (C)	Idéia Central (D)	Categoria/ Sub categoria (E)
6) No decorrer de sua trajetória profissional que capacidades de gestão considera ter desenvolvido como gestor? E como os aplica do dia-a-dia?	linhas 153-154 "Ah, sem dúvida nenhuma. É habilidade, é aprender um pouco conversando com as pessoas."	O gestor desenvolveu no decorrer de sua trajetória como gestor a capacidade de aprender conversando com as pessoas. Capacidade de aprender conversando com as pessoas;	O gestor deve ter a habilidade de aprender conversando com as pessoas.	Habilidades necessárias aos gestores segundo a percepção do gestor.
7) Pense em um gestor da UFRRJ que você respeita. O que leva você a admirar este gestor? Qual o nome do gestor escolhido?	linhas 217-219 "A própria função, já é árdua, difícil. Eu acho que a própria função éééé e não só o fato de ele ser gestor. Eu acho que o respeito ele tem que estar em toda...não é? "	- Respeito pela hierarquia, devido a dificuldade inerente a atividade gerencial.	A dificuldade inerente a atividade gerencial faz com que o gestor respeite a hierarquia	Características valorizadas pelos gestores.
7) Pense em um gestor da UFRRJ que você respeita. O que leva você a admirar este gestor? Qual o nome do gestor escolhido?	linhas 229-234 "Pelo engajamento. Todas as pessoas, quando você fala no respeito nesse sentido,é pelo engajamento, pelo espírito público. É querer fazer do seu local de trabalho um local que seja bom pra todo mundo. Isso pra mim é fundamental... e não fazer disso aqui simplesmente uma fonte de recebimento de salário. Você vir aqui e desenvolver sua tarefa secamente, simplesmente sem a mínima preocupação de melhorar. "	- admira pessoas que possuem engajamento, espírito público, definido como senso de missão e vontade de melhorar a IFES constantemente, não trabalhar somente pelo salário, mas compreender o papel social do servidor.	Valoriza características como engajamento, chamado de espírito público (definido como senso de missão e vontade de melhoria contínua, não trabalhar somente pelo salário, mas entender o papel social do servidor)	Características valorizadas pelos gestores.

Pergunta (A)	Extrato (B)	Interpretação (C)	Idéia Central (D)	Categoria/ Sub categoria (E)
8) Além das características deste gestor que outras características considera necessárias para que um gestor da UFRRJ alcance resultados com a própria equipe?	linhas 279-285 "acho que a conversa, bate-papo, você saber se posicionar, você saber se colocar... você tem um problema, mostra o problema, coloca diante do problema, e mostrar como aquelas pessoas podem contribuir. Isso é através da conversa, não é através de decisões unilateral. Enfim... aliás no serviço publico já existe muito disso de uni...uni... de ser unilateral, né? Mas, de qualquer maneira, eu acho que a conversa a... sem dúvida alguma que você se fazer claro naquilo que você acha a... no seu modo de pensar, sem dúvida alguma é a melhor maneira. "	Saber relacionar-se com as pessoas, saber posicionar-se, saber argumentar, saber apresentar o problema e identificar soluções. Saber trabalhar colegiadamente. O gestor não apóia decisões unilaterais e diz ser uma pratica do serviço público.	Valoriza características como o diálogo; Valoriza características como saber posicionar-se; Valoriza características como saber argumentar para poder expor melhor os problemas;	Características valorizadas pelos gestores.
8) Além das características deste gestor que outras características considera necessárias para que um gestor da UFRRJ alcance resultados com a própria equipe?	linhas 279-285 "acho que a conversa, bate-papo, você saber se posicionar, você saber se colocar... você tem um problema, mostra o problema, coloca diante do problema, e mostrar como aquelas pessoas podem contribuir. Isso é através da conversa, não é através de decisões unilateral. Enfim... aliás no serviço publico já existe muito disso de uni...uni... de ser unilateral, né? Mas, de qualquer maneira, eu acho que a conversa a... sem dúvida alguma que você se fazer claro naquilo que você acha a... no seu modo de pensar, sem dúvida alguma é a melhor maneira. "	Saber trabalhar colegiadamente. O gestor não apóia decisões unilaterais e diz ser uma prática do serviço público.	Não apóia decisões unilaterais.	Perfil do gestor da IFES (Características gerenciais)

Pergunta (A)	Extrato (B)	Interpretação (C)	Idéia Central (D)	Categoria/ Sub categoria (E)
9) Quais mudanças teve de implementar na IFES ou no seu setor? Conte uma situação mais significativa para você. Como identificou a necessidade de realizar essa mudança? E como ela ocorreu?	linhas 293-296 "Não tem nada assim que eu poderia te dizer que eu mudei que... que... ou que... houve uma forma diferente de se trabalhar. Não.Eu... eu dei prosseguimento ao que já existia, né? A gente tentou não mudar, mas aprimorar algumas... algumas...alguns procedimentos "	Realizou um trabalho de continuidade e de aprimoramento.	Trabalho de continuidade	Perfil do gestor da IFES (características gerenciais) Insights: O gestor tem dificuldade de identificar as mudanças realizadas por ele, embora na entrevista tenha citado algumas.
9) Quais mudanças teve de implementar na IFES ou no seu setor? Conte uma situação mais significativa para você. Como identificou a necessidade de realizar essa mudança? E como ela ocorreu?	linhas 293-296 "Não tem nada assim que eu poderia te dizer que eu mudei que... que... ou que... houve uma forma diferente de se trabalhar. Não.Eu... eu dei prosseguimento ao que já existia, né? A gente tentou não mudar, mas aprimorar algumas... algumas...alguns procedimentos "	O gestor tem dificuldade de identificar as mudanças realizadas por ele, embora na entrevista tenha citado algumas. Realizou um trabalho de continuidade e de aprimoramento.	Gestão de continuação onde aprimorou práticas já estabelecidas.	Perfil do gestor da IFES (Características gerenciais do gestor);
10) Quais foram às maiores dificuldades que encontrou no processo dessa mudança? Como as superou? Chegou ao resultado desejado? (se sim, como?, se não, por que não?)	linhas 322-330 "Sim, mas eu vi que aquilo ali foi mais por conta de um problema disciplinar que teve anteriormente, né. Que dentro do Departamento houve algumas divergências, e ele... essa pessoa, pra se resguardar, começou a fazer isso. Só que eu mostrei pra ele que aquilo não era o procedimento mais correto. Que ele podia resgatar todo o bom convívio dele, dos alunos, no Departamento simplesmente com medidas simples, que essa relação professor-aluno vai ter que continuar. Você dá a prova, você corrige, mostra pra ele que se ele	Fomentar e mediar a relação professor/aluno. Otimização do processos de trabalho. Lidar com a cultura já estabelecida e compreender a motivação de determinadas práticas.	Media a relação professor/aluno; Otimiza e orientar os processos de trabalho. Capacidade de identificar como foi estabelecida determinada prática para lidar com a mudança;	Competências apresentadas pelos gestores.

Pergunta (A)	Extrato (B)	Interpretação (C)	Idéia Central (D)	Categoria/ Sub categoria (E)
	fizer revisão vai pra um arquivo aquelas pastas, fica dois anos, se incinera, joga fora acabou e pronto, não tem mais o que abrir processo...isso ai não é... "			
10) Quais foram às maiores dificuldades que encontrou no processo dessa mudança? Como as superou? Chegou ao resultado desejado? (se sim, como?, se não, por que não?	linhas 332-339 "Hoje, na verdade, na verdade é, a...a resistência foi inicial, assim, porque "Oh, não! Não vai fazer mais isso", ai a pessoa tá, "Pera aí, não! Isso aqui, oh"... mas se você para, conversa, começa a mostrar que aquele não é a melhor maneira e que existem maneiras tão eficazes, né, ou bem mais eficazes, não tão mais, bem mais eficazes que abrir um processo, ter uma trabalhadeira, ocupar funcionário...que é através da... da...do procedimento normal, corriqueiro que se utiliza no relacionamento normal professor-aluno.Então foi mais conversa, não teve resistência...só no primeiro momento que você diz não, aí a pessoa não entende."	Resistência a inicial a mudança, pois as pessoas queriam manter as antigas práticas. Capacidade de lidar com as resistência das pessoas pelo convencimento.	Para lidar com mudanças e a resistência da equipe o gestor utiliza o diálogo.	Habilidades apresentadas pelos gestores
11) Que formas de solucionar desafios mais utiliza em seu dia-a-dia? Utiliza outras formas de solucionar problemas? Em que caso? Quando?	linhas 346-351 "Ah, eu não tô querendo ser repetitivo não, mas realmente é conversar, né?Pra mim, a melhor maneira é conversar, e porque é...só a conversa certa quando existe resistência, as pessoas não querem te ouvir, ai realmente você tem que tomar medidas mais drásticas, né. Ai vai pro lado disciplinar, que... Mas eu vejo sempre que a conversa é a melhor maneira de você resolver problemas..."	De maneira geral o gestor utiliza o diálogo entretanto quando não resolve utiliza a legislação para respaldar suas decisões.	Utiliza o diálogo para resolver problemas; Utiliza o respaldo legal para resolver problemas e se resguardar;	Habilidades apresentadas pelos gestores
11) Que formas de solucionar desafios mais utiliza em seu dia-a-dia? Utiliza outras formas de solucionar problemas? Em que caso? Quando?	linhas 352-356 "Olha, eu de novo, eu acho que eu vou ser mais um pouquinho mais... bem mais perseverante.Quando eu vejo um problema eu vou em cima, eu peço, eu insisto. É uma forma de você vencer, porque aqui você tem muito... é juntar as duas coisas, o diálogo e a perseverança.Você tem	Saber dialogar com os servidores e alunos. (atitude) Perseverança na resolução de problemas.	- O gestor acha importante diálogo;	Habilidades apresentadas pelos gestores

Pergunta (A)	Extrato (B)	Interpretação (C)	Idéia Central (D)	Categoria/ Sub categoria (E)
	um problema e você tem que... e aliás, diga se de passagem, muitas coisas eu ainda não consegui resolver. "			
12) Como a experiência de superar desafios difíceis contribuiu para a sua atual prática/atuação como gestor?	linhas 441-443 "quando você vem... é... esses problemas aparecem até você...chegam até você, obviamente que rapidamente você tem que procurar resolver... você não pode debruçar, ficar."	Rapidez na resolução dos problemas imprevistos.	- Necessidade de rapidez a resolução dos problemas	Atitudes necessárias aos gestores segundo a percepção do gestor.
12) Como a experiência de superar desafios difíceis contribuiu para a sua atual prática/atuação como gestor?	linhas 444-448 "Um garoto desse que perde quase toda a tese não tem muito o que esperar porque o tempo dele já está praticamente esgotado, precisa de que...então tem que correr, tem que fazer com que... eu acho...então, isso o que você adquire na fase de gestão é tentar dar soluções aos problemas; soluções que sejam, pelo menos, no mínimo, razoável num tempo curto ...Então, isso é um exercício"	falta de uma infraestrutura adequada além de impedir o desenvolvimento gera prejuízos acadêmicos e científicos. Rapidez na resolução dos problemas imprevistos. Para lidar com os problemas do instituto é necessário exercitar a tomada de decisão.	A falta de infraestrutura gera prejuízos acadêmicos e científicos;	Dificuldades enfrentadas pelos gestores (infraestrutura, recursos financeiros e materiais);
13) Neste processo de mudança sentiu falta de alguma preparação específica? Qual? Como fez para suprir esta carência? Como a preparação buscada por você contribuiu para superar os desafios?	linhas 468-469 "Não. De repente precisaria."	- Embora não tenha sentido necessidade no processo de mudança, o gestor não sabe se precisaria de formação específica.	- O gestor admite não saber se necessita de formação específica para implementação de mudanças.	Perfil do gestor da IFES (Formação para exercício da gestão)

Pergunta (A)	Extrato (B)	Interpretação (C)	Idéia Central (D)	Categoria/ Sub categoria (E)
13) Neste processo de mudança sentiu falta de alguma preparação específica? Qual? Como fez para suprir esta carência? Como a preparação buscada por você contribuiu para superar os desafios?	linhas 470-477 "mais desgastante que eu já falei com você, que é a parte disciplinar. Porque eu cheguei aqui cru, totalmente cru, num é? Pra lidar com questões que envolvem vida de pessoas, que principalmente envolvem salário, não é? Que envolvem emoção. Você lidar com isso, uma pessoa sentir que vai ser presa... é uma coisa muito séria. Você tem que ter um preparo. Você necessariamente tem que ter um preparo; porque não existe - de novo - no serviço público, né... é... pra resolver esse tipo de problema, pessoas especializadas em cada setor, não existe."	O gestor lida com questões que envolvem sentimentos e emoções das pessoas. Lidar com a disciplina envolve lidar com a vida pessoal de cada indivíduo e não somente a letra da lei.	Lidar com emoções e com a vidas das pessoas; Lidar com a disciplina envolve a vida pessoal das pessoas;	Habilidades necessárias aos gestores segundo a percepção do gestor.
14) Que capacidades de gestão julga ainda ser necessário se desenvolver para gerenciar?	linhas 454-548 "Capacidades de gestão. Olha, sinceramente, tem muitas coisas que você podia fazer para... mas não seria só o gestor porque a vida do gestor ficaria extremamente facilitada se a estrutura da universidade... existem cursos de por exemplo como lidar com esses processos. "	Necessidade de que toda a estrutura fosse qualificada processos	Necessidade de que toda a estrutura da IFES fosse qualificada para lidar.	Sugestões para as atividades de capacitação (público-alvo).
14) Que capacidades de gestão julga ainda ser necessário se desenvolver para gerenciar?	linhas 549-556 "um professor com quem eu tive sérios problemas, ainda tem, mas ele fala que serviço público se fala de três maneiras, somente: memorandos ofícios e processos administrativos. Coisas verbais, é elas somem dentro do serviço público que você tem que garantir direitos, né? Tudo tem que ser escrito não existe outra maneira de se conversar no serviço público. Como eu falei pra você, parece contraditório, não, mas eu ainda utilizo a terceira que é o dialogo, ou a quarta melhor dizendo, porque num primeiro momento é conversar conversar depois que você vai pras medidas que devem ser tomadas. Pra você, o que "	O gestor analisa posições de outras pessoas e avalia sua posição frente as outras. Mediar conflitos por meio do diálogo.	O gestor aprende comparando seu comportamento com o comportamento de outras pessoas.	Aprendizagem Gerencial (vicária).

Pergunta (A)	Extrato (B)	Interpretação (C)	Idéia Central (D)	Categoria/ Sub categoria (E)
15) Como tem procurado desenvolver-se como gestor?	linhas 587-595 "Olha na medida do possível me inteirando de leis, não é. Me inteirando das necessidades da universidade especificamente né? Eu já tive a oportunidade de estar em outras universidades que tenham... eu fui perguntar como funciona, como não funciona, entendeu? Porque de novo são os instrumentos que são apresentados a você que é a sua vontade de ir lá e tentar resolver e é isso é assim que eu tenho tentado buscar soluções e não sei se é me aperfeiçoar mas ... perguntar... todas às vezes que eu saio eu participo de banca de tese eee enfim ai eu saio vou lá pergunto como é que funciona isso"	Leitura e compreensão de leis. Conversando com outras pessoas sobre as necessidades da instituição. Buscando comparações com outras IFES por meio de visitas. Tentando resolver os problemas e buscando soluções.	Aprende mediante a leitura das leis;	Aprendizagem Gerencial (auto-dirigida)
15) Como tem procurado desenvolver-se como gestor?	linhas 587-595 "Olha na medida do possível me inteirando de leis, não é. Me inteirando das necessidades da universidade especificamente né? Eu já tive a oportunidade de estar em outras universidades que tenham... eu fui perguntar como funciona, como não funciona, entendeu? Porque de novo são os instrumentos que são apresentados a você que é a sua vontade de ir lá e tentar resolver e é isso é assim que eu tenho tentado buscar soluções e não sei se é me aperfeiçoar mas ... perguntar... todas às vezes que eu saio eu participo de banca de tese eee enfim ai eu saio vou lá pergunto como é que funciona isso, como é que funciona aquilo coisas que você faz"	Leitura e compreensão de leis. Conversando com outras pessoas sobre as necessidades da instituição. Buscando comparações com outras IFES por meio de visitas. Tentando resolver os problemas e buscando soluções.	Aprende comparando as práticas da UFRRJ com as práticas de outras IFES;	Aprendizagem Gerencial (vicária)

Pergunta (A)	Extrato (B)	Interpretação (C)	Idéia Central (D)	Categoria/ Sub categoria (E)
16) De acordo com sua experiência Que dificuldades ainda existem para um servidor se desenvolver como gestor na UFRRJ?	linhas 602-608 "No primeiro momento é aquela coisa que cai em cima ... não sei nada de gestão e muito professores o que que fizeram que estão aqui, terminaram as suas universidades fizeram seu mestrado, fizeram seu doutorado, fizeram um concurso e estão aqui dentro pra que? Pra desenvolver o que eles começaram na graduação até o doutorado. Pra desenvolver químico, físico, veterinário, um é pedagogo, enfim toda, a grande parte da vida deles foi focado exatamente nessa linha, aí ele chega aqui alguém fala você vai ser diretor, pronto"	O foco dos docentes que ingressam na instituição não é a gestão,mas dar continuidade a pesquisas realizadas no período de formação (mestrado e doutorado) e não possuem formação na área de gestão.	O foco dos docentes quando ingressam na instituição não é a gestão, mas a pesquisa; A gestão acontece quase que por imposição, segundo o gestor.	Perfil do Gestor da IFES (Como o gestor percebe a gestão)
16) De acordo com sua experiência Que dificuldades ainda existem para um servidor se desenvolver como gestor na UFRRJ?	linhas 610-615 "Eu achava que num primeiro momento aqueles que vislumbram a possibilidade de ééé um dia fazerem parte ééééé do administrativo da universidade, eu acho que tinha que ter um suporte um curso, sei lá, pra que essas pessoas pudessem, pelo menos um mínimo pra que eles pudessem começar. A gente chega aqui, mas chega totalmente desprovido. Éééé é a vontade mesmo de ajudar que faz as pessoas se sentarem e pegar uma pedreira dessas pela frente que é todo dia que tem problemas. "	Uma atividade de capacitação e formação de gestores básica deveria ser oferecida a quem vislumbra com cargo de gestão. Pois atualmente não há oferta institucional de capacitações gerenciais ou exigência de uma formação básica para ocupar cargos de gestão.	O gestor não possui preparação gerencial para ocupar o cargo de gestor;	Perfil do gestor da IFES (Formação para exercício da gestão)
17) De que forma você aprende melhor a ser gestor?	linhas 618-624 "De certa forma isso é recíproco, é ouvindo, lendo e ouvindo. Eu adoro conversar e ouvir as pessoas, né? Principalmente na área de gestão quanto mais às pessoas eu sinto às vezes a gente senta ai com um diretor ... tomando uma cerveja e eu adoro isso e eu aprendo muito com isso, trocando experiências e às vezes eu recebendo muito mais do que dando. Porque realmente é pra mim uma das maneiras que pra mim eu aprendo é	Aprende ouvindo as pessoas; pela leitura; Conversando com as pessoas em ambientes informais.	Aprende conversando e ouvindo as pessoas em situações informais;	Aprendizagem Gerencial (fortuita)

Pergunta (A)	Extrato (B)	Interpretação (C)	Idéia Central (D)	Categoria/ Sub categoria (E)
	lendo como eu falei pra você e ouvindo."			
17) De que forma você aprende melhor a ser gestor?	linhas 618-624 "De certa forma isso é recíproco, é ouvindo, lendo e ouvindo. Eu adoro conversar e ouvir as pessoas, né? Principalmente na área de gestão quanto mais às pessoas eu sinto às vezes a gente senta ai com um diretor ... tomando uma cerveja e eu adoro isso e eu aprendo muito com isso, trocando experiências e às vezes eu recebendo muito mais do que dando. Porque realmente é pra mim uma das maneiras que pra mim eu aprendo é lendo como eu falei pra você e ouvindo."	Aprende ouvindo as pessoas; pela leitura; Conversando com as pessoas em ambientes informais.	Aprende lendo;	Aprendizagem gerencial (auto-dirigida)
18) Como consegue pôr em prática o que aprendeu?	linhas 625-628 "Eu pra mim, eu acho que é muito direto é experimentando vem eu já boto em prática quando existe essa possibilidade de coisas mais fáceis que demandam obviamente as decisões colegiadas como eu falei com você umas coisas do dia-a-dia é direto, eu implemento."	O gestor reforça a aprendizagem fazendo experimentações no dia-a-dia quando não demandam decisões colegiadas.	Reforça a aprendizagem fazendo experimentações no dia-a-dia;	Aprendizagem gerencial (baseada no trabalho/prática)
18) Como consegue pôr em prática o que aprendeu?	linhas 625-628 "Eu pra mim, eu acho que é muito direto é experimentando vem eu já boto em prática quando existe essa possibilidade de coisas mais fáceis que demandam obviamente as decisões colegiadas como eu falei com você umas coisas do dia-a-dia é direto, eu implemento."	O gestor reforça a aprendizagem fazendo experimentações no dia-a-dia quando não demandam decisões colegiadas.	As decisões colegiadas por vezes impedem a experimentação das novas aprendizagens.	Desafios ao Desenvolvimento gerencial;
19) Com base em sua própria experiência, quais sugestões pode dar para desenvolver o aprendizado dos gestores na UFRRJ?	linhas 651-657 " Acho que isso depende de pessoa pra pessoa se você... claro que você tem que ser ponderado, não é? Isso vai muito da personalidade do temperamento, eu , eu não, sinceramente (...) eu posso aconselhar da forma que eu tô te falando, agora fazer com que aquelas pessoas absorvam aquilo que eu tô falando e tentem se comportar mediante as situações que se apresentam pra você, muitas vezes pessoas que, com certa agressividade,	Varia de pessoa para pessoa segundo o gestor. Acha importante desenvolver o gestor por meio do aconselhamento.	Aprendizagem por aconselhamento;	Aprendizagem Gerencial (vicária);

Pergunta (A)	Extrato (B)	Interpretação (C)	Idéia Central (D)	Categoria/ Sub categoria (E)
	já fala com você.'			
19) Com base em sua própria experiência, quais sugestões pode dar para desenvolver o aprendizado dos gestores na UFRRJ?	linhas 657-661 "Os professores mais antigos que já estão lá no topo da linha acham que tem outros direitos que os outros não tem e você... é, uma formula realmente eu não tenho não. Agora eu como eu conduz, fortemente é a ponderação. Se eu conseguir passar isso para a pessoa olha você tem que ser ponderado, paciente, né? "	Lidar com as diversas gerações de docentes e com as diferenças da carreira, pois para alguns antiguidade é posto que lhes conferem benefícios.	Dificuldade em lidar com os conflitos entre professores mais experientes e professores no início da carreira.	Dificuldades enfrentadas pelos gestores (Relações interpessoais, disciplinares e Recursos Humanos)
20) Já participou de programas de desenvolvimento gerencial? O que te levou a participar de um programa de Desenvolvimento Gerencial? Que avaliação faz dele (s)?Se não, porque não?	linhas 700-706 "Porque nunca me foi apresentado. Nunca chegou aqui. Não parece que tem um agora é sobre... o quê meu Deus ? Eu tava pensando,eu gostaria de fazer esse negócio acho que foi até o Pedro, acho que se eu não me engano. Não lembro, vai ter um ai que eu gostaria de fazer. Tá ai tava, até conversando com o Cláudio, ai como eu to esquecido, mas tem um ai. Mas foi à primeira vez nesses 4 anos que eu estou aqui que eu ouço falar que, olha tem um curso pra diretor, né? Pra desenvolver, nunca, nunca, nunca, nunca, nunca."	A universidade não ofereceu durante os primeiros 4 anos de gestão. Entretanto mostrou-se interessado em fazer um curso que foi apresentado.	Mostrou interesse em participar de um evento de desenvolvimento gerencial apresentado recentemente.	Perfil do gestor da IFES (Formação para exercício da gestão)

Pergunta (A)	Extrato (B)	Interpretação (C)	Idéia Central (D)	Categoria/ Sub categoria (E)
20) Já participou de programas de desenvolvimento gerencial? O que te levou a participar de um programa de Desenvolvimento Gerencial? Que avaliação faz dele (s)?Se não, porque não?	linhas 700-706 "Porque nunca me foi apresentado. Nunca chegou aqui. Não parece que tem um agora é sobre... o quê meu Deus ? Eu tava pensando,eu gostaria de fazer esse negócio acho que foi até o Pedro, acho que se eu não me engano. Não lembro, vai ter um ai que eu gostaria de fazer. Tá ai tava, até conversando com o Cláudio, ai como eu to esquecido, mas tem um ai. Mas foi à primeira vez nesses 4 anos que eu estou aqui que eu ouço falar que, olha tem um curso pra diretor, né? Pra desenvolver, nunca, nunca, nunca, nunca, nunca."	A universidade não ofereceu durante os primeiros 4 anos de gestão. Entretanto mostrou-se interessado em fazer um curso que foi apresentado.	A universidade nunca ofereceu uma atividade formal de desenvolvimento gerencial;	Desafios ao Desenvolvimento gerencial;
21) O que lhe desanima a participar de um programa de Desenvolvimento Gerencial?	linhas 707-714 "Não sei. Eu nunca participei de nenhum, eu não sei o quê que pode vir pela frente, não sei . O que me desanima? (...). Eu tinha que ter o primeiro, pra eu poder tirar alguma conclusão daquilo. Ver se aquilo é importante ou não. Ai eu vou ver e falar, o isso aqui não serve isso aqui não tem destino, não tem... isso não vai me acrescentar em absolutamente nada, mas eu não tenho... o grande problema que eu estou dizendo é esse nem parametros pra dizer o que me desanima. "	O gestor nunca participou de um programa ou curso de desenvolvimento gerencial. A atividade de capacitação deve ser aplicável a realidade e ao dia-a-dia do gestor.	O gestor nunca participou de uma atividade de desenvolvimento gerencial;	Perfil do gestor da IFES (Formação para exercício da gestão)
21) O que lhe desanima a participar de um programa de Desenvolvimento Gerencial?	linhas 707-714 "Não sei. Eu nunca participei de nenhum, eu não sei o quê que pode vir pela frente, não sei . O que me desanima? Sinceramente eu não sei o que me desanima a participar de um programa de gerenciamento. Eu tinha que ter o primeiro, pra eu poder tirar alguma conclusão daquilo. Ver se aquilo é importante ou não. Ai eu vou ver e falar, o isso aqui não serve isso aqui não tem destino, não tem... isso não vai me acrescentar em absolutamente nada, mas eu não tenho... o grande problema que eu estou dizendo é esse nem	O gestor nunca participou de um programa ou curso de desenvolvimento gerencial. A atividade de capacitação deve ser aplicável a realidade e ao dia-a-dia do gestor.	A atividade de desenvolvimento gerencial deve estar de acordo com A realidade do gestor e seu dia-a-dia.	Sugestões para as atividades de capacitação (metodologia).

Pergunta (A)	Extrato (B)	Interpretação (C)	Idéia Central (D)	Categoria/ Sub categoria (E)
	parâmetros pra dizer o que me desanima. "			
22) Se pudesse ser feito um programa específico para os gestores da UFRRJ, como ele poderia ser mais útil para a UFRRJ?	linhas 762-770 "precisa de um programa que prepare o gestor de forma que ... e não gestores que aí eu fujo um pouco de diretor. Acho que um programa, um curso é integrado entre administração superior, né? Direção e chefes de departamento, pelo menos nesses três níveis, pra que as pessoas possam falar de maneira coordenada, não é? Em sintonia. Então o curso ele tinha que contemplar esses três níveis: superior, intermediário e o mais baixo que seria os chefes, né? Então que são as 3 instâncias que mais se falam, né? Que tem que dar conta de tudo que acontece, tudo. Do departamento o problema é gerado, passa pra diretor, porque ele faz mais ou menos isso"	Deve haver participação dos níveis superiores e operacionais (administração superior [reitoria, vice-reitoria e pró-reitorias], institutos e departamentos) e a atividade de mostrar como podem estar alinhados na atividade proposta e trocar idéias para interação mais integrada.	A atividade de desenvolvimento gerencial deve proporcionar interação entre os níveis de gestão da UFRRJ.	- Sugestões para as atividades de capacitação (metodologia).

Pergunta (A)	Extrato (B)	Interpretação (C)	Idéia Central (D)	Categoria/ Sub categoria (E)
22) Se pudesse ser feito um programa específico para os gestores da UFRRJ, como ele poderia ser mais útil para a UFRRJ?	linhas 772-770 "Então eu acho que um curso tinha que pensar nesses três segmentos, não isoladamente, Ah vou fazer um curso pra diretor, não! Eu acho que tem que ser um curso onde você possa ouvir o que eles estão falando para a administração superior, pro vice-reitor, pro reitor e pró-reitores o que estão sendo falado, o que vai ser falado pros diretores e o que vai ser falado pra que você tenha entendimento dos 3. Eu acho que isso tem que ser uma coisa integrada. Isso tinha que ser feito, eu acho que, eu acho que tem que se pensar um pouco mais de forma profissional dentro da universidade. Eu, num primeiro, momento achava que todos esses cargos eram pra ser ocupados por profissionais mesmo."	Deve haver participação dos níveis superiores e operacionais (administração superior [reitoria, vice-reitoria e pró-reitorias], institutos e departamentos) e a atividade de mostrar como podem estar alinhados na atividade proposta e trocar idéias para interação mais integrada. Necessidade de profissionalização da gestão identificada pelo gestor.	A atividade de desenvolvimento gerencial deve proporcionar uma troca de idéias entre os níveis hierárquicos e as diversas áreas da UFRRJ.	Sugestões para as atividades de capacitação (metodologia).
23) Em qual programa que você conheça para desenvolvimento gerencial gostaria de participar?	linhas 789-793 "Olha eu vou te dizer de ouvir falar, não faço a mínima idéia, MBA, parece que te dá uma bagagem bastante interessante pra negócios, pra gerenciar. É uma serie de informações que esses cursos tem, né? Que abrange varias áreas, mas eu não conheço não, eu acho que isso é o que eu já ouvi falar, agora se. Funciona, não faço a mínima ideia. Não sei."	O gestor sugere o MBA, mas o que importa no MBA para o gestor é o conhecimento sobre aspectos de negócio e técnicas de gestão e por ter uma caráter genérico. Mas não conhece nenhum curso de fato.	O gestor não conhece nenhum tipo de atividade de desenvolvimento gerencial;	Perfil do gestor da IFES (formação para exercer o cargo de gestor)
23) Em qual programa que você conheça para desenvolvimento gerencial gostaria de participar?	linhas 789-793 "Olha eu vou te dizer de ouvir falar, não faço a mínima idéia, MBA, parece que te dá uma bagagem bastante interessante pra negócios, pra gerenciar. É uma serie de informações que esses cursos tem, né? Que abrange varias áreas, mas eu não conheço não, eu acho que isso é o que eu já ouvi falar, agora se. Funciona, não faço a mínima ideia. Não sei."	O gestor sugere o MBA, mas o que importa no MBA para o gestor é o conhecimento sobre aspectos de negócio e técnicas de gestão e por ter um caráter genérico. Mas não conhece nenhum curso de fato.	Necessidade de técnicas de gestão. Sugestão de MBA;	Sugestões para as atividades de capacitação (conteúdo).

APÊNDICE D – Ilustração de organização da resposta individual dos gestores e categorias e da idéia central

Perfil do gestor da IFES (A escolha do gestor)	Perfil do gestor da IFES (características gerenciais)	Perfil do Gestor da IFES (Como o gestor percebe a gestão)	Perfil do gestor da IFES (formação para gestão)
A escolha motivada por atitudes de engajamento com a IFES.	Gestão de continuação onde aprimorou práticas já estabelecidas.	O foco dos docentes quando ingressam na instituição não é a gestão, mas a pesquisa; A gestão acontece quase que por imposição, segundo o gestor.	O gestor admite não saber se necessita de formação específica para implementação de mudanças.
A escolha do gestor foi se deu pois o diretor do instituto deve ser doutor conforme legislação.	Quando se defende o instituto é como se defendesse a universidade.	A atividade gerencial para o gestor implicou em perda financeira.	Mostrou interesse em participar de um evento de desenvolvimento gerencial apresentado recentemente.
	Não apóia decisões unilaterais.	Identifica necessidade de profissionalização da gestão.	O gestor nunca participou de uma atividade de desenvolvimento gerencial;
	Trabalho de continuidade	Para o gestor a diferença entre um gestor e um servidor é apenas o salário.	O gestor não possui formação específica para gerenciar;
	Tomada de decisão colegiada;	A atividade do gestor deve estar de acordo com o RJU e demais legislações.	O gestor não possui preparação gerencial para ocupar o cargo de gestor;
	O gestor age como síndico devido a preocupação com a infraestrutura;	Gerir para deixar uma contribuição ou um legado; Vontade de melhorar as condições de trabalho de docentes e condições de ensino.	O gestor não conhece nenhum tipo de atividade de desenvolvimento gerencial;
	O gestor faz o papel de catalizador de reclamações.	A vontade e ajudar o levou a ocupar o cargo gerencial.	
	O gestor é o interlocutor entre professores e administração superior.	O foco dos docentes quando ingressam na instituição não é a gestão, mas a pesquisa; A gestão para o docente é quase acidental;	
		A gestão deveria ser exercida por alguém que tenha formação para tal. A gestão não deveria ser atribuição do docente.	

Dificuldades enfrentadas pelos gestores (Infraestrutura institucional, recursos financeiros e materiais)	Dificuldades enfrentadas pelos gestores (processos administrativos e de trabalho e planejamento)	Dificuldades enfrentadas pelos gestores (Relações interpessoais, disciplinares e Recursos Humanos)	Medos e frustrações da atividade gerencial;
A antiguidade do prédio prejudica o instituto.	Dificuldades em lidar com os aspectos dos processos administrativos disciplinares no instituto.	Conflitos e problemas disciplinares entre, alunos, professores e técnicos-administrativos.	Solidão do processo de julgamento de um PAD; Lidar com disciplina afasta o gestor da equipe;
A parte elétrica insuficiente dificulta o desenvolvimento do instituto. Utilização de recursos próprios para lidar com as emergências do instituto.	O fato de possuir três cursos bases que atende a diversos cursos da UFRRJ, gera complicações para a gestão.	Dificuldade em lidar com os conflitos entre professores mais experientes e professores no início da carreira.	Afastamento das pessoas quando o gestor está envolvido em julgar PAD.
Infraestrutura defasada prejudica as atividades do instituto; Falta de recursos para resolver os problemas de infraestrutura. A parte elétrica é obsoleta	O gestor enfrenta a morosidade com que os processos andam.		Medo de cometer injustiças.
A estrutura da universidade não acompanhou o aumento de professores e alunos advindos do REUNI. A parte elétrica insuficiente dificulta o desenvolvimento do instituto.			Problemas de saúde devido a ansiedade;
A falta de infraestrutura gera prejuízos acadêmicos e científicos; O gestor precisa lidar com os imprevistos.			A atividade gerencial para o gestor implicou em perda financeira.
A falta de infraestrutura gera prejuízos acadêmicos e científicos;			
Falta de recursos para resolver os problemas de infraestrutura. O gestor utiliza recursos próprios para resolver problemas estruturais da IFES			
Utilização de paliativos para lidar com os problemas de infraestrutura;			

Competências apresentadas pelos gestores.	Competências necessárias aos gestores segundo a percepção do gestor.	Habilidades apresentadas pelos gestores	Habilidades necessárias aos gestores segundo a percepção dos gestor.	Atitudes apresentadas pelos gestores.	Atitudes necessárias aos gestores segundo a percepção do gestor.	Características valorizadas pelos gestores.
Capacidade de desenvolver a universidade identificando necessidades.	Capacidade de lidar com aspectos disciplinares.	Mediar conflitos por meio do diálogo.	O gestor deve ter a habilidade de aprender conversando com as pessoas.	O gestor acha importante ser perseverante.	Necessidade de rapidez a resolução dos problemas	A dificuldade inerente a atividade gerencial faz com que o gestor respeite a hierarquia
Capacidade de propor soluções aos problemas da instituição.	Capacidade para lidar com PAD.	Habilidade em identificar oportunidades para resolução de problemas	Lidar com emoções e com a vidas das pessoas;	Perseverança na resolução dos problemas.	Necessidade de agir tranquilamente utilizando o convencimento.	Valoriza características como engajamento, chamado de espírito público (definido como senso de missão e vontade de melhoria contínua, não trabalhar somente pelo salário, mas entender o papel social do servidor)
Capacidade de identificar e propor solução aos problemas da instituição, identificando as oportunidade de fazê-lo	A atividade do gestor envolve organização de cursos de graduação; Orientar as atividades pedagógicas são discutidas com os pares.	Para lidar com mudanças e a resistência da equipe o gestor utiliza o diálogo.	Necessidade de fazer com que as pessoas compreendam suas atitudes;	Manter uma posição firme frente a necessidade de mudança.	Necessidade de ser perseverante; Responsabilidade com os recursos públicos;	Valoriza características como orgulho de trabalhar na IFES; Valoriza características como dedicação; Valoriza características como que promove a instituição; Valoriza características como que busca a melhoria contínua; Valoriza quem integra a universidade a vida familiar;

Competências apresentadas pelos gestores.	Competências necessárias aos gestores segundo a percepção do gestor.	Habilidades apresentadas pelos gestores	Habilidades necessárias aos gestores segundo a percepção dos gestor.	Atitudes apresentadas pelos gestores.	Atitudes necessárias aos gestores segundo a percepção do gestor.	Características valorizadas pelos gestores.
Capacidade de enxergar a instituição dentro do sistema político brasileiro e internacional.	O gestor deve harmonizar as relações entre indivíduos. O gestor deve dar visibilidade as ações;	Utiliza o diálogo para resolver problemas;	O gestor deve ter habilidade para conversar com as pessoas e tomar decisões. Existem habilidades que ainda não foram manifestas por não terem sido necessárias. Para serem habilidades elas devem ser identificadas e desenvolvidas pelo gestor.		Necessidade de ponderação	Admira um gestor com capacidade de resolução de problemas; Admira um gestor com capacidade política; Admira um gestor que busca alcançar seus objetivos para a IFES.
Utiliza o respaldo legal para resolver problemas e se resguardar;	O gestor deve ser capaz de identificar e propor solução aos problemas da instituição.	O gestor acha importante diálogo;	Necessidade de mostrar a equipe a diferença entre a dinâmica do serviço público e do serviço privado; Necessidade ouvir as pessoas;		Necessidade de rapidez e razoabilidade na resolução dos problemas;	Admira um gestor pelo seu envolvimento com os problemas da universidade.
Otimiza e orientar os processos de trabalho. Capacidade de identificar como foi estabelecida determinada prática para lidar com a mudança;	Necessidade de conduzir politicamente as soluções encontradas para os problemas da IFES.	Capacidade de negociar junto as diversas instâncias da administração pública.	Necessidade de ouvir com paciência; Necessidade de compreender as intensões das pessoas. Necessidade de resolver problemas dentro da dinâmica do serviço público;		Necessidade de paciência para reduzir a ansiedade; Necessidade de agir com ponderação.	Admira um gestor que se empenha em resolver os problemas da instituição.

Competências apresentadas pelos gestores.	Competências necessárias aos gestores segundo a percepção do gestor.	Habilidades apresentadas pelos gestores	Habilidades necessárias aos gestores segundo a percepção dos gestor.	Atitudes apresentadas pelos gestores.	Atitudes necessárias aos gestores segundo a percepção do gestor.	Características valorizadas pelos gestores.
		Fomentar e mediar a relação professor/aluno; Otimiza e orienta os processos de trabalho.	Necessidade de lidar com diversas atividades em um curto espaço de tempo;		Agressividade e imposição gera entrave nos processos de trabalho;	Valoriza características como capacidade de agregar pessoas; Valoriza características como valor social da gestão (gerir com objetivo social e não somente o salário); Valoriza características como promoção de mudanças e a busca a melhoria contínua;
		Congregar interesses	Mediar as diferenças de pensamento e afinidades no instituto;			Valoriza características como o engajamento, chamado de espírito público.
			Lidar com pessoas que tem visões diferentes da universidade; Mediar as diferenças das pessoas em fóruns colegiados;			Valoriza características como o diálogo e saber posicionar-se; Valoriza características como saber argumentar;
			Capacidade de posicionar-se em reuniões; Capacidade de clareza para expor idéias; Capacidade de convencimento.			

Aprendizagem Gerencial (auto-dirigida)	Aprendizagem Gerencial (baseada no trabalho/prática)	Aprendizagem Gerencial (da vida)	Aprendizagem Gerencial (Resolução de problemas)	Aprendizagem Gerencial (vicária)
Aprende a exercer suas atividades através da leitura das leis.	O gestor aprende na prática a ser gestor;	Aprende conversando e ouvindo as pessoas em situações informais;	Aprende a lidar com os problemas no exercício da atividade.	Aprende buscando orientações junto a outras unidades.
Aprende mediante a leitura das leis;	O gestor internaliza a aprendizagem praticando.	A prática gerencial desenvolve as capacidades em reuniões.	Aprende pela resolução de problemas;	Aprende comparando as práticas da UFRRJ com as práticas de outras IFES;
Aprende lendo;	A aprendizagem do gestor acontece no dia-a-dia.	Aprende mesmo involuntariamente	Aprende a ser gestor resolvendo problemas;	O gestor aprende comparando seu comportamento com o comportamento de outras pessoas.
Aprende pela leitura das leis;	Reforça a aprendizagem fazendo experimentações no dia-a-dia;			Aprende a exercer suas atividades buscando orientação junto a outras pessoas
				Aprende a exercer suas atividades buscando orientação junto a outras unidades;
				Aprendizagem por aconselhamento;
				O gestor aprendeu conversando com as pessoas;

Sugestões para as atividades de capacitação (conteúdo).	Sugestões para as atividades de capacitação (metodologia).	Sugestões para as atividades de capacitação (público-alvo).	Desafios ao Desenvolvimento gerencial;
Necessidade de capacitações gerenciais em processos administrativos disciplinares; Necessidade de capacitações gerenciais em relacionamento interpessoal; Necessidade de capacitação gerenciais em legislação que envolva o trabalho do gestor.	A atividade de desenvolvimento gerencial deve estar de acordo com A realidade do gestor e seu dia-a-dia.	Necessidade de que toda a estrutura da IFES fosse qualificada para lidar.	As decisões colegiadas por vezes impedem a experimentação das novas aprendizagens.
Necessidade de capacitação em relações interpessoais; Necessidade de capacitações sobre as leis que envolvem o trabalho do gestor;	A atividade de desenvolvimento gerencial deve proporcionar interação entre os níveis de gestão da UFRRJ.	Todo servidor que vislumbrasse um cargo gerencial deveria ter uma formação gerencial mínima.	O gestor participa de muitas reuniões o que dificulta a sua participação em atividades de desenvolvimento gerencial.
Necessidade de técnicas de gestão.	A atividade de desenvolvimento gerencial deve proporcionar uma troca de idéias entre os níveis hierárquicos e as diversas áreas da UFRRJ.		O gestor acumula as atividades de gestão com as atividades de pesquisa e docência;
Necessidades de capacitações que permitam ao gestor saber ouvir; Necessidade de capacitação em relações interpessoais; - Necessidade de capacitação em gestão de conflitos;	Sugestão de MBA;		A ausência de oferta de capacitação é uma dificuldade para um servidor tornar-se gestor.
Necessidade de um cursos que desenvolva habilidade de posicionar-se , de argumentação e contextualização dos problemas.	Necessidade de troca de experiências entre os gestores; Necessidade de uma atividade que motive o gestor a lidar com as dificuldades da gestão; Necessidade não somente de capacitação técnica mas de uma atividade que permita desenvolver a vivência;		A universidade nunca ofereceu uma atividade formal de desenvolvimento gerencial;

APÊNDICE E – Ilustração de organização de todas as respostas com uma categoria e idéias centrais da categoria

Perfil do gestor da IFES (A escolha do gestor)

CT1	CT2	CT3	CT4	CT5	RP 1	RAM 1
Experiência e formação	Eleição	Proatividade	Acredita que foi escolhido devido a confiança que as pessoas possuíam nele. Foi escolhido por eleição.	Acredita que devido a Dedicção	Devido a formação e trabalhos de conclusão de curso na área de liderança e sindicatos	Indicado para a gestão, devido ao documento que apresentou de estratégia política para a campanha de 2004.
	Relacionais e de atitude	Transformava dados, tabelas em informações.		Já ocupava o cargo de Secretário da Reitoria		
		Sistematizava informações que a reitoria não possuía				
		Identificava a utilidade das informações para a IFES.				

DIP1	DIP2	DIP3	DIP4	DIP5	DIP6	DIP7	DIP8
Experiência acadêmica	Características identificadas pelos pares	Atitudes de engajamento	Facilidade de relacionamento com os colegas	Pela história construída e pelas barreiras transpostas	Conhecimento da realidade do campus e da cidade.	Experiência e o projeto apresentado para o instituto.	Experiência na área de gestão e envolvimento com as atividades da unidade
	Importância de ter alguém do departamento da direção	Exigência legal do doutorado		Rompeu o preconceito de não ser formado em zootecnia na graduação	Indicação do reitor		Realizações acadêmicas e implantação do mestrado multicampi
				Lisura e imparcialidade	Possuia titulação para ocupar o cargo		Participação na comissão do REUNI onde a unidade foi protagonista
				Forma como trata os técnicos administrativos	Era da confiança do reitor		Aliou-se a um grupo político que permitiu desenvolver diversas atividades
				Experiência de ter administrado uma crise política no instituto			Era figura conhecida pelo trabalho realizado
				Acha Ruim quando a escolha do gestor é motivada para que outro não ganhe, não pelos méritos;			
				Integridade			
				Favorável pela escolha da Comunidade Acadêmica			

PP1	PP2	PP3	PP4
Aspectos técnicos e políticos	Eleição	Motivação política	Envolvimento político e sindical
	Relevância da atividade acadêmica	Experiência na área de gestão	Ajudado na construção social da IFES
	sugere que a escolha poderia se dar por concurso com base na meritocracia e competência		Aproximação com os alunos e ser referência para eles
	Meritocracia baseada no ensino pesquisa, extensão e administração.		
	A escolha é motivada por critérios políticos		

APÊNDICE F – Ilustração de organização de todas as respostas com uma categoria e sub categorias por perfil gerencial

Perfil do gestor da IFES (A escolha do gestor)	Gestores Técnicos- Administrativos (GTA)		Diretores de Instituto (DI)		Reitoria/ Pró- Reitoria Docentes (RPRD)		Todos os Perfis Gerenciais	
	Sub- categorias	Gestores que indicaram a sub categoria	Sub- categorias	Gestores que indicaram a sub categoria	Sub- categorias	Gestores que indicaram a sub categoria	Sub- categorias	Gestores que indicaram a sub categoria
	Experiência Gestão	CT1	Experiência Acadêmica	DIP1, DIP7, DIP8	Formação	RP1	Política	RAM1, PP1, PP2, PP3, PP4, DIP2, DIP5, DIP8,
	Formação	CT1	Competências Identificadas	DIP2, DIP6	Política	RAM1, PP1, PP2, PP3, PP4	Atitudes no trabalho	DIP3, DIP5, DIP6, CT3, CT5
	Relação com colegas	CT2, CT4	Política	DIP2	Competências Identificadas	PP1	Experiência Acadêmica	DIP1, DIP7, DIP8, PP2
	Atitudes no trabalho	CT3, CT5	Atitudes no trabalho	DIP3, DIP5, DIP6	Experiência Acadêmica	PP2	Competências Identificadas	CT3, CT5, PP1, DIP2, DIP6
	Competências Identificadas	CT3, CT5	Exigência Legal	DIP3, DIP6	Experiência Gestão	PP3	Relação com colegas	DIP4, DIP5, CT2, CT4
			Relação com colegas	DIP4, DIP5			Experiência Gestão	DIP8, CT1, PP3
			Política	DIP5, DIP8			Formação	CT1, RP1
			Experiência Gestão	DIP8			Exigência Legal	DIP3, DIP6

APÊNDICE G – Análises dos extratos de entrevista com indicação dos gestores e escolha dos extratos mais significativos das sub categorias

1ª Categoria - O gestor no contexto da IFES/ 2ª Subcategoria - A escolha dos gestores

Subcategorias	Depoimentos que indicaram a subcategoria	Extratos de Entrevista
4.1.2.1. Política	DIP2, DIP5, DIP8, RAM1, PP1, PP2, PP3, PP4	"eu tava engajado na diretoria, é interessante o departamento ter um representante no instituto então eu fui mais ou menos indicado" linhas 19-20 (DIP2) / "então na verdade o que me levou a ser gestor aqui, foi o potencial de votos que eu tinha" linhas 9-10 (PP3)
4.1.2.2. Atitudes no trabalho e relação com os colegas	CT2, CT3, CT4, CT5, DIP3, DIP5, DIP6, DIP4,	"E o meu trabalho que eu sempre gostei de, de trabalhar, trabalhei já com um grupo grande... A gente sempre se deu muito bem" linhas 6-8 (CT2) / "Certamente a atividade docente foi um fato que levou a... A... Ascensão e assumir esses cargos dentro da Universidade" linhas 2-3 (DIP4)
4.1.2.3. Experiência Acadêmica	DIP1, DIP7, DIP8, PP2	"Certamente a atividade docente foi um fato que levou a... A... Ascensão e assumir esses cargos dentro da Universidade" linhas 5-6 (PP2) / "Bom, acho que foi pela minha experiência profissional, não de gestão mas de experiência na área acadêmica" linhas 2-3 (DIP1)
4.1.2.4. Competências Identificadas	CT1, CT3, CT5, DIP2, DIP6, PP1, RP1	"Então eu conheço bem a cidade, né! Já conhecia, me fez bem a cidade, conhecia o ambiente, conhecia os problemas os alunos enfim tudo." linhas 5-7 (DIP6) / "Quando eu fui escolhida, foi em decorrência de que, na sessão em que eu trabalhava, todas as informações que passavam na minha mão eu transformava em dados. " linhas 3-4 (CT3)
4.1.2.5. Experiência Gestão	CT1, CT3, CT5 DIP8, PP3	"Da, da, da experiência de gestão de longa data de ter sido eleito." linhas 5-6 (PP3) / "Primeiro que eu já tinha uma experiência anterior de gestão, né, no ensino superior," linhas 5-6 (DIP8)
4.1.2.6. Exigência Legal	DIP3, DIP6	"Que fosse Doutor " linhas 5-6 (DIP6) / "E nesse momento houve aquela... a Lei do Fernando Henrique, né, que eu acho que foi do Fernando Henrique sim, que só poderia se candidatar as pessoas – não, acho que foi Lula – que só poderia se candidatar quem tivesse Doutorado. E o professor _____ não tinha, aí nesse momento, aí houve uma... um certo... uma certa movimentação no sentido de, então vai o professor X porque já tem esse perfil" linhas 10-14 (DIP3)

1ª Categoria - O gestor no contexto da IFES/ 3ª Subcategoria - Pressupostos gerenciais

Subcategorias	Depoimentos que indicaram a subcategoria	Extratos de Entrevista
4.1.3.1. Gerenciar Participativamente	CT1, CT3, CT4, DIP2, DIP3, DIP4, DIP5, DIP6, DIP7, DIP8, RP1, RAM1, PP2, PP4,	". Vamos ver qual vai ser a solução, vamos chamar o cadastro e a legislação e como é que a gente vai fazer isso aqui" linhas 444-445 (CT4)/ ". Eu dirijo um instituto com 1.300 pessoas, 1.300 alunos, 4 chefes de departamento, 86 professores mais sessenta e tantos técnicos, então isso todo mundo faz parte da minha administração, não sou só eu." linhas 850-853 (DIP7) / "Porque aqui dentro da Universidade, e no serviço público de um modo geral, tudo, tudo...quase tudo...eu diria que eu acho quase...é tudo definido colegiadamente" linhas 492-494 (DIP3)
4.1.3.2. Continuação o trabalho do antecessor	CT1, DIP3, PP2	"Na verdade minha escolha é um trabalho de continuação. " linhas 2-3 (CT1) / "quando assumi essa Pró-Reitoria, ela já se encontrava em fase de organização avançada com os trabalhos do Professor XXX e nós tivemos o cuidado de não interferir naquelas... Naqueles pontos... Onde a coisa funcionava ééé... Muito bem eee... Sem maiores dificuldades. Então, éé... Inicialmente nós procuramos não (pigarro) ééé, mudar nenhuma ação dentro dessa Pró-Reitoria" linhas 147-151 (PP2)
4.1.3.3. Aplicar ferramentas de mercado no serviço público	CT1	"Está tentando trazer um pouco do mercado aqui pra dentro" linha 18 (CT1)
4.1.3.4. Não cobrar as atividades dos servidores	CT2	"Eu não sou muito de... De tá no pé de ninguém ali, óó você te que fazer isso assim, assim, assim, eu acho que as pessoas sabem o que tem que fazer né?" linhas 108-110 (CT3)
4.1.3.5. Utilizar relações fora da IFES com os demais gestores para gerenciar	PP3	"é porque eu tinha fácil convivência com todo mundo né, eu era uma pessoa conhecida pessoa já da área mesmo, e a maioria das pessoas que trabalham aqui na Universidade são moradores da área me conhece, então eu tinha facilidade muito grande de interlocução né?" linhas 26-29 (PP3)
4.1.3.6. Gerir a complexidade da gestão	CT1, CT2, CT3, CT4, CT5, DIP3, DIP8, RP1, PP1, PP2	"a reitoria ela atende a todos os setores da universidade e... conseqüentemente vem gente de todos os lugares com os problemas mais diversos e você tem que atender da melhor forma possível então você é... então você... atender essas pessoas com diferente é... formações é... tem gente com problemas de diversas naturezas, acredito que até emocionais é um desafio e a gente tem que tentar resolver" linhas 18-22 (CT5)/ "Mas como eu falei o trabalho de gestão é um trabalho mais complexo, tomamos decisões importantes, o relacionamento tem que ser muito bem construído se não as coisas não funcionam, na minha opinião é um trabalho mais complexo do que a maioria dos trabalho." linhas 15-18 (PP1)

Subcategorias	Depoimentos que indicaram a subcategoria	Extratos de Entrevista
4.1.3.7. Por vocação	CT3, CT4, DIP2, DIP4, DIP7, PP1	"Eu acho que dependendo do nível de gestão, em determinado nível de gestão, nível de gestão, a pessoa tem que ter uma certa vocação." linhas 211-212 (PP1) / "?" Algumas pessoas achavam que liderança o cara já nasce líder, eu acho que o cara aprende ser líder, mas é uma coisa meio a meio, o cara que tem uma espécie de liderança tem que aprender muita coisa. " linhas 680-682 (CT4)/ "Eu acho que além de tudo, a pessoa tem que ter dom pra aquilo. " 65-66 (CT3)
4.1.3.8. Respeitar a hierarquia	CT4, DIP7, DIP3, DIP8	"Primeiro passo é coisa de hierarquia, se ele é meu chefe, então eu tenho que respeitá-lo... Então já aí a hierarquia tá acima de tudo" linhas 132-133 (CT4) / "Eu acho que no sentido da hierarquia, fundamentalmente, entender que há papeis, né, aqui na instituição. O mundo corporativo é feito de papéis. Não é um mundo horizontalizado. Ele é hierárquico. Né?" linhas 151-153 (DIP8)
4.1.3.9. Admitir a existências de três tipos de gestão concomitantes.	DIP2	Então, tem gestores de pesquisa, é... tem gestores científicos e tem gestores administrativos" linhas 466-467 (DIP2)
4.1.3.10.Reconhecimento acadêmico antes do gerencial	PP2	"Tem gente que quer ser Reitor, mas não sabe o que é pesquisa, o outro quer ser Reitor e nunca fez um trabalho de função, o outro quer ser Reitor e nunca publicou um trabalho Científico, nem técnico... Achando que Universidade é coisas só para Administradores... Administradores são iméritos... São financistas financeiros são... De um modo geral ééé a moeda que eles conhecem é o cifrão, então você tem que ter o conjunto... " linhas 391-396 (PP2)

1ª Categoria - O gestor no contexto da IFES/ 4ª Subcategoria - O gestor e a formação gerencial

Subcategorias	Depoimentos que indicaram a subcategoria	Extratos de Entrevista
4.1.4.1. Nunca participou de Programa de DG	CT1, CT2, CT3, CT5, DIP1, DIP2, DIP3, DIP5, DIP6, DIP7, DIP8, RAM1, PP1, PP2, PP3, PP4	"Nesse, com esse objetivo não... Não, porque não, num, não tive, que eu me lembre, que eu me lembre, não me foi dada essa oportunidade não, aqui dentro da Universidade " linha 598-600 (DIP5)/ "Não. Por que não? Não sei" linha 380 (PP4) / "Não infelizmente não, até por motivo de tempo. " linhas 145-146 (CT5)

Subcategorias	Depoimentos que indicaram a subcategoria	Extratos de Entrevista
4.1.4.2. Participaria de atividades de DG	CT1, CT2, CT3, CT4, CT5, DIP1, DIP2, DIP3, DIP4, DIP5, DIP6, DIP7, RP1, PP1, PP2, PP3, PP4	"Olha, a mim nada (risos). Olha por mais que eu tenha um conhecimento prévio de determinado assunto e, se você me oferecer, eu só não vou fazer se eu não tiver tempo. " linhas 407-408 (CT1)/ "Não...Não me desanima nada, eu gostaria. " linha 179 (DIP1)/ "Não.. eu gostaria.. tenho nada contra não " linha 382 (PP4)
4.1.4.3. A gestão não está relacionada a teorias mas a experiência.	CT1, CT3, DIP4, PP1	"Funções gerais de reitor e vice-reitor não são apegadas a nenhuma teoria específica, o importante é ter essa capacidade de liderança, isso é o mais importante. " linhas 184-183 (PP1)/ "Não existe cursinho pra gestor. " linhas 64-65 (CT3)
4.1.4.4. Não conhece programas de DG	CT2, CT3, CT5, DIP1, DIP2, DIP3, DIP4, DIP5, DIP6, DIP7, PP3, PP4	"Não conheço, já já recebi alguns assim por email e tal, mas não não conheço nenhuma assim." linhas 288-290 (CT2) / "Não conheço nenhum. " linha 185 (DIP1)/ "Não..não conheço nenhum." linha 406 (PP4)
4.1.4.5. Aprendizagem formal ajudaria a identificar mais fácil os problemas e novas aprendizagens poderiam surgir	CT5, DIP1, DIP7, PP1, PP3, PP4	"principalmente quem trabalha com administração, você tem que ter teoria, não é só, eu sei que é, não só , tem muita gente que tem teoria mas na prática não..., mas tem que ter, é importante que tenha pra você possa ter é... é... uma, uma retaguarda pra te auxiliar nas nas, nas, nas decisões do dia a dia. Ter conhecimento técnico é importantíssimo" linhas 94-98 (CT5) / ""Como eu falei, eu peguei no tranco (pausa) se (pausa) lá trás se havia a, a, a projeção de eu ser um gestor há necessidade proeminente do, do, do gestor público se preparar, fazer curso, entender de lei é, é tudo quanto é curso preparatório isso você ganha etapa às vezes com 2, (dois) 3,(três) 4(quatro) meses de preparação você ganha anos de experiência e de vivência, tá? Você ganha tempo então eu, eu conquistei as coisas com o tempo, talvez hoje eu já conseguisse chegar muito mais longe do que eu tô se eu tivesse me preparado lá trás" linhas 130-137 (PP3)
4.1.4.6. É necessário profissionalização da gestão	CT3, CT4, DIP1, DIP3, DIP4, DIP5, DIP6, DIP7, PP2, PP3, PP4	"A nossa universidade, tem pessoas que eu gosto, agora respeitar como gestor... como gestor. Eu acho que as pessoas aqui não estão preparadas como gestor. A verdade é essa, elas não estão preparadas."linhas 281-284 (CT3)/ "Eu acho que isso tem que ser uma coisa integrada. Isso tinha que ser feito, eu acho que, eu acho que tem que se pensar um pouco mais de forma profissional dentro da universidade. " linha777-779 (DIP3)
4.1.4.7. O Foco do gestor é a área acadêmica e de pesquisa	DIP1, DIP2, DIP3, DIP6	"Meu negócio é dar aula, adoro, sala de aula, adoro aluno. Nunca quis administrar, nada então nunca me interessou, agora administrar só começou a me interessar quando eu precisei dela pra trabalhar" linha 544-546 (DIP6)/ "No momento que você se dedica a pós-graduação e tal fazendo treinamentos durante o final de semana, alguns dias ou anos assim, eu acho que é bom, é bom" linhas 582-584 (DIP2)
4.1.4.8. A capacitação fazer desistir aqueles que não tem o perfil	DIP4, DIP6	": "olha to precisando melhorar o meu salário", já ouvi isso, há cargos de chefia ai isso dá poder, mas ai não, ai o programa de gerenciamento é diferente né? Ele érr, de repente até, pode até desestimular o cara a ser gestor, hahaha." linhas 651-654 (DIP5)

Subcategorias	Depoimentos que indicaram a subcategoria	Extratos de Entrevista
4.1.4.9. Não sabe se necessita de formação para gerenciar	DIP3, DIP7	"Sinceramente eu não sei o que me desanima a participar de um programa de gerenciamento. Eu tinha que ter o primeiro, pra eu poder tirar alguma conclusão daquilo. Ver se aquilo é importante ou não. Ai eu vou ver e falar, o isso aqui não serve isso aqui não tem destino... o grande problema que eu estou dizendo é esse nem parâmetros pra dizer o que me desanima." linhas 709-714 (DIP3)

2ª Categoria - Dificuldades enfrentadas pelos gestores e 9 subcategorias

Subcategorias	Depoimentos que indicaram a subcategoria	Extratos de Entrevista
4.2.1. Processos de Trabalho	CT1, CT2, CT3, CT4, DIP1, DIP2, DIP3, DIP4, DIP5, DIP6, DIP7, DIP8, RP1, PP1, PP2, PP4	"responsabilidade, que as pessoas deveriam estar mais atentas acaba, fazem com que crie toda essa dificuldade de dar velocidade ao fluxo natural, que é o fluxo de solicitações que são feitas, ao mesmo tempo mantê-la o mais limpa possível, o processo que...todos que entram aqui na diretoria do instituto, a gente tenta dar a eles o fluxo o máximo período de até oito horas, dentro do horário de trabalho pra que eles não causem nenhum retardo de procedimentos que devem ser seguidos naturalmente, mas outros setores às vezes, chega um processo administrativo, alguma coisa, alguma solicitação, esse processo acaba ficando semanas, meses, a resposta não volta e quando volta, o tempo já foi completamente exíguo" linhas 93-101 (DIP7)/ ""Não adianta você também conhecer todos os setores, como funcionam todos os setores, mas se na hora "H" as coisas não caminham como deveriam, entendeu? Éééé... A gente vê aí que às vezes assim... Tem coisas, que é, é no jeitinho que dá" linhas 247-250 (CT2) "A instituição, campus Seropédica, contempla nove institutos, e esses nove institutos são atendidos por uma única prefeitura universitária e um setor de contratação de serviços que não tem uma fluidez e cada vez mais emperrado por questões legais que o próprio governo impõe. O TCU vem e muda toda uma rotina de contratação de serviço, a coisa não é... não fica simples, não é facilitada. " linhas 80-85 (DIP7)/ "Averbação de tempo de aluno aprendiz que foi averbado há um tempo atrás aí... Direto concedida a... a até anuênio pra pessoas por ser considerada aluno aprendiz, mas o TCU entende que não, que não pode ser e que nós temos que tirar isso das pessoas agora...E tá difícil da gente conseguir...Então é um gargalo que nós tamos atravessando que nós, nós..." linhas 331-335 (CT4)

Subcategorias	Depoimentos que indicaram a subcategoria	Extratos de Entrevista
4.2.2. Infraestrutura	CT2, DIP2, DIP3, DIP5, DIP6, DIP7, DIP8, RAM1, PP2, PP4	"hoje mesmo tô com dois vazamentos sérios de água, inundou um laboratório aqui no final de semana, ali. Inundou completamente....pra você ter idéia da gravidade à tese de um aluno quase... tá quase totalmente destruída, porque as amostras dele tudo encharcadas, (...) o livro de apontamento dele que estava em cima da bancada foi todo destruído com a água, virou uma sopa com aquela tinta, aquilo derreteu, já não se entende mais nada. Enfim, olha só o problema de uma pessoa investir dois, três, quatro anos numa tese de doutorado e de repente um vazamento de coisa, que não era uma coisa que aconteceu acidentalmente; (...), pedindo "Oh, tá vazando. tá vazando." e não funciona, simplesmente não funciona. As pessoas vem quando acham que tem que vir. " linhas 418-428 (DIP3) / "A gente, além disso, por estar em Seropédica, a gente tem problema de água, qualidade da nossa água, num município que não tem esgoto. A questão da energia, que é gravíssima. Então a gente tem muitas limitações que atrapalham o desenvolvimento da instituição, que vão desde questões de infraestrutura maiores que não são propriamente daqui. " linhas 244-248 (PP4)
4.2.3. Gestão de pessoas no serviço público	CT1, CT2, CT3, CT4, CT5, DIP2, DIP3, DIP4, DIP5, DIP6, DIP7, DIP8, RP1, RAM1, PP1, PP2, PP4	"A gente vive isso aqui na Rural, como vive em tudo que é universidade, principalmente quando as pessoas, elas é...enfim, por um lado são competentes e tal, por outro lado são temperamentais, tem seus egos, suas características pessoas etc e tal. Então, por isso que é fundamental que a instituição tenha suas diretrizes, seus planejamentos, porque isso vai balizar, né? os comportamentos. Porque se a instituição ficar à mercê somente das vontades pessoais, se acaba gerando uma situação inadministrável, né?" linhas 1389-1395 (RAM1)/ "O serviço público, ele ficou muito tempo, ele sofreu um baque por conta das contratações, até mesmo pela dinâmica que o governo colocou nos seus projetos para o serviço público, que fez que o servidor público se desmotivasse não só pela falta da capacitação, mas muito mais pela questão da remuneração, você vê que as greves são longas, extensivas e há uma grande luta entre quem governa e com quem está contratado para fazer com que o serviço público funcione. Então, essa desatenção que o governo deixou, efetivamente, não deixou acontecer normalmente, fez com que esse desgaste se tornasse muito grande e essa recuperação, ela tá sendo feita gradativamente, mas de uma forma muito lenta; que se diga os programas que o governo tem lançado pra tentar motivar, capacitar o servidor, mas não criou uma fórmula, não criou uma forma de tornar isso atrativo. " linhas 239-249 (DIP7)
4.2.4. Cultura organizacional advinda da temporalidade na gestão e organização institucional	CT1, CT2, CT3, CT4, DIP1, DIP3, DIP4, DIP5, DIP6, DIP7, RP1, PP2, PP3, PP4	"É nós temos uma cultura organizacional errada, nós somos uma estrutura física, é um organograma também errado." linhas 292-294 (CT3)/" Porque ele não tem tempo de fazer um trabalho grande e limitar tempo pra determinado trabalho eu acho complicado." 315-316 (CT3) "Resistência pessoal, né? A como eu falei, a cultura é um negócio complicado aquilo tá dentro dela, difícil tirar" linhas 106-107 (PP3)

Subcategorias	Depoimentos que indicaram a subcategoria	Extratos de Entrevista
4.2.5. Recursos Financeiros e materiais insuficientes ou processo de obtenção demorados	CT3, DIP1, DIP2, DIP3, DIP5, DIP6, DIP7, DIP8, PP1	". Peguei do meu bolso e botei lá. Eu to devendo um rapaz do telefone, toda vez que dá telefone ele vem e cobra a visita... dá problema no telefone ele vem e cobra a visita, eu to devendo 40 reais a ele que eu vou ter que tirar do meu bolso porque eu não tenho mais esse recurso." linhas 455-459 (DIP3) / "Eu acho que foi no momento que eu tomei a decisão de mudar pro prédio de qualquer maneira né? Aí, eu tinha que decidir: ou forçava, pedia, dava um jeito de arrumar dinheiro pra alugar o prédio ou dizia vamos embora com quem puder ir, que era o curso de gestão e todos os técnicos. " linhas 84-87 (DIP6)
4.2.6. Gestão da IFES em meio a falência institucional	CT1, CT3, CT4, DIP1, DIP5, DIP6, DIP7, RP1	"Aonde que chega, em que ponto da cadeia da gestão institucional em que a universidade tá falindo? Essa é a grande pergunta que a gente tem feito todos os dias." linhas 139-141 (DIP7)
4.2.7. Planejamento insuficiente para atender o crescimento da IFES	CT2, CT3, DIP6, DIP7, DIP8, DIP1, PP1, PP4	"Até mesmo um trabalho sendo feito de médio pra longo prazo, com plano diretor, com um planejamento adequado para a universidade como um todo e envolvendo todos os setores dela. Do tipo é, a pergunta é, onde que a Universidade Rural vai querer estar nos próximos vinte anos? Né, que patamar dentro da sociedade, respondendo aqui, em que tipo de formação, em que tipo de infraestrutura, com quantos alunos ingressos e egressos a gente pretende...Que o nosso objetivo na universidade é único, é formar recurso humano." linhas 280-286 (DIP7)
4.2.8. Comunicação não disseminada para toda a IFES	CT3, DIP6, DIP7	"Não sei, eu acho que a Rural não fala com a Rural." linha 804 (CT3) / ". Porque eu como diretor do instituto de tecnologia, eu não fui chamado pra nenhuma discussão dessas. Eu não recebi nenhuma informação que a universidade iria se aventurar em oferecer um curso na área de medicina, na área de enfermagem, na área de odontologia, não sei quais as áreas que a universidade está pensando em oferecer. " linhas 325-328 (DIP7)/ "isso é uma mágoa muito grande, as pessoas não prestam informações" linhas 532-533 (DIP7)
4.2.9. Transformar conhecimento em Gestão em tempo	RP1	"Como o trabalho é muito grande você não consegue transformar esse conhecimento, em ges... gerir... gerenciar esse conhecimento, transformá-lo em futuro, material pro futuro, que não dá tempo de organizar isso, o trabalho o relatório de gestão, vários documentos e tem que produzir material e não dá tempo. " linhas 75-78 (RP1)

3º Categoria - Sentimentos dos gestores no exercício da gestão e 11 subcategorias

Subcategorias	Depoimentos que indicaram a subcategoria	Extratos de Entrevista
4.3.1. Ansiedade	CT1, DIP2, DIP3, PP4	"porque eu sou uma pessoa ansiosa, é um problema sério (risos). E a ansiedade atrapalha a gente. " linhas 293-294 (PP4)
4.3.2. Desgaste advindo a atividade gerencial	CT2, CT5, DIP2, DIP5, DIP6, DIP7, DIP8, RP1	"E aí, então tem momentos que tu fala oh! não quero mais fazer isso (risos).não é? " linhas 234-235 (RP1) / "Eu acho que quando a gente exerce cargo de gestor, a gente por assim dizer veste a camisa, porque a gente sofre, a gente tem problemas a resolver, os problemas ficam a cabeça da gente e a gente fica vivendo, faz parte da vida da gente né! " linhas 16-19 (DIP6)
4.3.3. Solidão no exercício da atividade gerencial	CT2, DIP2, DIP3, RP1	"E é uma... é a pior coisa, porque na hora do julgamento é você sozinho. E a maior solidão que você tem, é na época de julgar." linhas 781-82 (DIP3)/ "Então isso eu acho que é um, um grande problema que a gente tem. E como você tem feito para superar essa situação? Trabalhando sozinho, a mais um pouquinho." linhas 116-118 (CT2)
4.3.4. Falta de compreensão e de reconhecimento do papel gerencial, desprestígio.	CT2, DIP6, DIP1, DIP7, PP1, PP2, PP4	"Então as pessoas se engalfinham por um poder que não existe, entendeu? Porque que poder tem um diretor de instituto? Nenhum! Trabalha feito um condenado e por poder nenhum né. " linhas 144-145 (DIP6)/ "primeira coisa é a remuneração baixa e, segundo é que geralmente os gestores acumulam, são mal remunerados e acumulam várias funções, são as duas coisas então isso tudo dá um desprestígio ao gestor" linhas 146-148 (DIP1)
4.3.5. Medo de cometer injustiças	CT4, DIP3, PP2	"Porque a pior coisa que você tem aqui, como eu te falei, é você cometer injustiça. Ou pelo menos, não é... isso pra mim é terrível; " linhas 522-523 (DIP3)/ "meu melhor conselheiro também é o travesseiro, é o meu melhor conselheiro, deitar e dormir de cabeça tranqüila, sem tá com... pensando em ter sido injusto com uma pessoa... Eu não fui justo com aquela pessoa, né? A minha preocupação maior é cometer injustiça, mas com colega de trabalho e... e... e com colega da Universidade que eu possa tomar decisão que possa prejudicá-lo, se eu prejudiquei... Prejudiquei sem a intenção de prejudicá-lo, vamos corrigir o nosso ato" linhas 126-131 (CT4)
4.3.6. As pessoas não dão importância aos aspectos que envolvem a IFES	CT3, CT4	"Você sabe que acontece, mas as pessoas não dão importância. " linhas 804-805 (CT3)
4.3.7. Dificuldades em conciliar a atividade de pesquisa e a atividade gerencial	RP1, PP4, DIP3	"na época eu não queria entrar porque eu tava numa fase decolando na minha fase de pesquisadora, tinha voltado do doutorado e já tava com aluno do mestrado. Sabe quando você começa a entrar na carreira de pesquisa, é.. orientação, e eu naquele momento eu não queria por isso.. eu queria me consolidar" linhas 8-14 (PP4)
4.3.8. Desconforto para conduzir no porte atual da IFES	DIP5, DIP6, PP4	"A infraestrutura da própria universidade, as pessoas que não estão preparadas para manter este gigante que é a Universidade Rural. E coisas que são da própria expansão, que estão em processo. Tudo isso junto, olha, não tem uma situação muito confortável, não tem mesmo." linhas 248-251 (PP4)

Subcategorias	Depoimentos que indicaram a subcategoria	Extratos de Entrevista
4.3.9. Perda financeira	DIP3	"E, por conta disso, até tive um problema com insalubridade, um problema sério. Eu perdi minha insalubridade, eu continuo fazendo exatamente as mesmas coisas que eu fazia antes né? Aí varias coisas, porque não existe em documento nenhum que pra você ser diretor você tem que abrir mão de todas as suas atividades acadêmicas, não existe. São atividades concomitantes. Você é diretor, você não vai abandonar tudo que você fazia, principalmente quem participa de pós-graduação, que é uma coisa que você gosta né ." linhas 741-747 (DIP3)
4.3.10. Dificuldade para perceber que a formação de um professor é diferente da requerida para um gestor	DIP2	"Num universo de acadêmicos é difícil você enxergar ééé o lado de uma arte administrativa do gestor, porque mesmo que ele se esforce muito, muito pra ser um bom gestor, ele também tem carreiras como chefe de departamento que ele não consegue fazer alguma coisa e a visão que você tem é que o professor não é um bom gestor, ele não é isso, entendeu? Foi porque ele não conhece fulano, porque ele não foi aqui, porque ele foi limitado, encontrou uma barreira que limitou ele e ele desistiu de continuar, lutar por aquilo." linhas 472-478 (DIP2)
4.3.11. Os servidores antigos vêm a gestão como um fardo os novos servidores como uma oportunidade de experiência na gestão	DIP6, DIP7	"Eu vejo isso, como já disse, com alguns colegas como coordenadores de curso, chefes de departamento, estão ali como se dizem, né: "Eu sou a bola da vez". E fazem aquilo como uma passagem muito dificultosa. Ao que outros, eu tenho visto, tenho acompanhado alguns mais novos que tem entrado encaram aquilo como uma experiência mesmo pra... "Olha, eu não nasci pra ser gestor, mas vou encarar essa experiência e vou fazer o melhor possível." linhas 825-830 (DIP7)

4ª Categoria - Competências que os gestores acreditam ter desenvolvido no exercício da atividade gerencial e 13 subcategorias.

Subcategorias	Depoimentos que indicaram a subcategoria	Extratos de Entrevista
4.4.1. Orientar o trabalho da equipe	CT1, CT4, CT3, DIP7, DIP8, RP1, PP3, PP4	"Então quando as pessoas, um dos motivos de capacitar as pessoas, aqui todo mundo do Departamento de Pessoal tem que fazer curso de legislação, todos os setores curso de cadastro, curso de pagamento, todo mundo teve que fazer, de concurso, tanto cadastro, como pagamento, quanto legislação, quanto a COAP, quanto as demais tem que fazer estes cursos pra saber de tudo gente. É bom pra ele aprender e é bom pro trabalho dele e a Rural ganha com isso. " linhas 414-419 (CT4)
4.4.2. Gerir processos de trabalho na unidade	CT1, DIP1, DIP3, DIP5, DIP7, DIP8, RAM1, PP4,	"Então, nós estamos remapeando todos os nossos processos... construindo a nossa carta de serviço... né, com serviço que realmente atende a instituição... Alguns serviços estão sendo descontinuados... que... não tem demanda... né, e novos serviços estão aparecendo pra atender novas demandas... Então, esse trabalho de conhecer a unidade, conhecer seus processos e o que a unidade é capaz de fazer é o que a gente tá fazendo agora. " linhas 121-126 (CT1)

Subcategorias	Depoimentos que indicaram a subcategoria	Extratos de Entrevista
4.4.3. Comunicar-se presencialmente com sua unidade	CT1, CT4, DIP2, DIP4, DIP7	". A informação processual, ela pra mim, ela tem a importância mais nada melhor do que você reunir e falar frente a frente para as pessoas, mostrando importância porque simplesmente a frieza que o papel te dá às vezes não diz a que vem a informação. Eu acho que você...não custa nada você fazer uma reunião, juntar as pessoas e fazer com que a informação, ela seja propagada" linhas 866-871 (DIP7)/ "Conversa. (riso) Comunicação, comunicação... (pausa) É e acho que... (pausa) eu passo... (pausa) mais da metade..., 90% do meu dia trabalhando... comunicando. (pausa) né. Conversando, resolvendo conflitos, planejando, então... acho que, comunicação... e clara!" linhas 196-199 (CT1)
4.4.4. Proporcionar ambiente adequado para o desenvolvimento das atividades da equipe.	CT3, CT4, DIP2, PP4	"Eu acho prioridade, quanto mais conforto aqui, isso é importante. Você pode perguntar aos nossos funcionários aqui se eles estão insatisfeitos aqui. Ninguém." linhas 64-66 (DIP2)
4.4.5. Estabelecer parcerias externas a IFES	DIP1, DIP2, DIP3, DIP6, RP1, PP1, PP4	"Acho que uma das mudanças é a gente não depender exclusivamente de recursos aqui da universidade, por saber que os recursos aqui nem sempre atendem as demandas da gente, então é saber procurar fora como eu já falei antes com outros grupos, associação de outros grupos , porque foi uma coisa nova que eu tentei implementar, trazer pessoas de fora pra trabalhar em cooperação com a gente. " linhas 55-60 (DIP1) / "Então a gente tenta. Nós não tínhamos guarda, fomos à secretaria de segurança da cidade: escuta da pra emprestar uns guardinhas, quatro guardinhas por noite dá. Agora já tem segurança, mas durante muito tempo foi à criatividade e o auxílio da prefeitura né que a gente ia pedir e sempre conseguimos. " linhas 200-203 (DIP6)
4.4.6. Planejar desenvolvendo projetos	CT1, CT3, DIP1, DIP2, DIP3, DIP4, DIP7, RP1, RAM1, PP4	"Nós criamos um projeto, né, nós criamos um projeto não...nós criamos um grupo, dois grupos de trabalho, um grupo coordenador e um grupo executivo, que tá fazendo um plano...um planejamento da área do instituto pra que a gente comece a nortear, até mesmo pela infraestrutura que nós temos hoje, um futuro de médio e longo prazo, né. " linha 290-294 (DIP7)
4.4.7. Gerir pessoas	CT1, CT3, CT4, CT5, DIP2, DIP3, DIP4, DIP5, DIP6, DIP7, DIP8, RAM1, PP2, PP4	"A outra coisa importante foi conversar muito com eles. Chegar, conversar, trabalho de formiguinha, todo dia, trocar umas ideias, é..fazer planejamento junto...e... Mas o processo foi crescendo porque no início eu nem tinha nem muito meio de... as pessoas eram muito bravas, enfim, né" linhas 55-58 (PP4)/ "fato dele estar aqui dentro realizando alguma coisa e sendo apoiado por estar realizando, é bem melhor do que ele não vir aqui, se ele tem uma iniciativa, vai fazer alguma coisa, você reprova essa iniciativa dele, tira, ele não vem aqui, então ele está ausente ele ausente contribui muito menos do que se ele tiver presente" linhas 23-28 (DIP4)
4.4.8. Fomentar o uso sustentável dos recursos	DIP7	"Tô tentando resolver agora é o problema, né, dos descartáveis. Ano passado, eu gastei setenta mil copos plásticos, por conta dos bebedouros. Esse ano que já tive uma outra ideia, vou ver se janeiro, agora, consigo botar em prática, que é adquirir essas canecas de acrílico resistentes, que não quebram com facilidade, com o logotipo da universidade e com o logotipo do instituto e distribuir pra todos os alunos e servidores do instituto de tecnologia pra que eles utilizem a caneca no dia a dia e não mais copo descartável" linhas 729-735 (DIP7)
4.4.9. Lidar com a cultura organizacional vigente	PP3	"Pessoal num departamento que olha o servidor com outros olhos então esse foi o desafio que eu acho que...que eu consegui pelo menos eu numa parcela de mudança.. E ai disse... Como é cultural demora bastante tempo. " linhas 95-97 (PP3)

Subcategorias	Depoimentos que indicaram a subcategoria	Extratos de Entrevista
4.4.10. Dar visibilidade as atividades realizadas em sua unidade	DIP2	"Nós temos um evento aqui chamado projeto do IF, seminário do IF, isso não tem em lugar nenhum. Todos os trabalhos que são feitos aqui são apresentados. É uma prestação de contas de todo o trabalho dos professores. Tem aqui, todo ano tem dois a quatro seminários pra que todos os professores...e ele funciona bem... o reitor vem abrir o seminário, isso não existia aqui." linhas 251-255 (DIP2)
4.4.11. Mediar as questões trazidas quando envolvem interesses pessoais ou os da IFES	CT4, DIP1, DIP3, DIP5, DIP6, DIP7, RAM1, PP1	"gente aprende a conhecer e não aceitar...é como é que eu vou dizer...quando as pessoas tentam usar de artifícios pra se beneficiar, então a gente tem que saber distinguir o que é que é uma demanda genuína de uma que é pra pessoa se aproveitar" linhas 103-106 (DIP1)
4.4.12. Ouvir e dialogar	CT4, DIP1, DIP2, DIP4, DIP5, DIP6, PP1, PP4	"Eu adoro conversar e ouvir as pessoas, né?" linha 619 (DIP3)
4.4.13. Gerir situações imprevistas e mudanças com criatividade	DIP3, DIP6, PP1	"Não tem quadro negro? Pinta a parede. Tá bom professor a parede pintada, tá ótimo. Então pinta a parede. Estamos comprando tinta pra pintar a parede, entendeu! Então você tem que usar muita criatividade no serviço público" linhas 187-189 (DIP6)

5ª Categoria - Atitudes que os gestores acreditam ter desenvolvido no exercício da atividade gerencial e 7 subcategorias

Subcategorias	Depoimentos que indicaram a subcategoria	Extratos de Entrevista
4.5.1. Resiliência	CT1, CT5, DIP2, DIP3, DIP4, DIP6, DIP7, DIP8, RAM1, PP3, PP4	"Eu não consigo ver grandes desafios não, porque eu sou um cara muito otimista, né? Eu não eu não eu não somatizo coisas ruins, apesar das coisas ruins eu transformo em questão de minutos em coisas boas eu não me lembro de ter tido maus momentos não". linhas 34-37 (PP3)
4.5.2. Dedicção	CT3, CT5, DIP2, RAM1, PP2	"eu acho que me dedicando no meu horário. Eu sou contratado pro pra trabalhar 40 horas e eu fico aqui por volta de 60, se for somar tudo, dá umas 60 horas, então é dedicação em horário integral." linhas 34-36 (CT5)
4.5.3. Disposição para reconhecer suas próprias limitações e erros	CT3, CT4, DIP2, DIP4, DIP5	"mas não sei se é se você tem que saber tudo... não adianta mesmo, mesmo sendo gestor, que a gente não consegue saber tudo" (DIP2)

4.5.4.Cuidado e Admiração pela instituição	DIP2, RAM1	"Entrei na na... Logo na porta da frente escutei o barulho batendo uma uma marretinha... Aí eu vi o cara numa escada quebrando aaa, a placa de azulejo... Aquela placa do sapo que tem na entrada ali, eu gritei de lá: "Para!" Porque eles já tinham tirado todas as placas... Faltava só aquela placa... E quem for lá hoje vai ver que os dois azulejos da base, eles foram repostos porque foi onde ele quebrou e eu mandei ele parar naquela hora então a minha vida aqui era muito ligada a coisas do dia-a-dia, aaa, a placa de azulejo, né? " linhas 200-206 (RAM1)
4.5.5.Inquietação e a busca pela melhoria contínua.	CT1, CT3, CT4, DIP2, DIP4, DIP7, PP3	"Eu acho que ele sempre tem uma barreira a superar uma coisa a conquistar. Não pode chegar aqui, é o que vejo muito, só assina papel. Eu não sou, eu faço tudo isso, mas meu principal objetivo não é ficar aqui assinando papel não. Eu fico pensando o tempo todo, o que eu vou fazer, como eu vou fazer lá, fico preocupado com a rua que vai lá que é ermo. Eu tento dinamizar tudo isso, mas isso é muito importante, isso não acaba nunca. " 306-311 (DIP2)
4.5.6.Espírito crítico	CT3, RAM1	"um exemplo, tá, da questão do espírito crítico. Aqui tinha a famigerada planilha amarela. Se você perguntar pro pessoal mais antigo aqui. Olha a planilha amarela era a coisa mais imbecil que a pessoa pode fazer na face da terra " linhas 956-958 (CT3)
4.5.7.Obediência Hierarquia	a CT4, DIP7	"Primeiro passo é coisa de hierarquia, se ele é meu chefe, então eu tenho que respeitá-lo... Então já aí a hierarquia tá acima de tudo, pra mim entendo que o meu chefe pode tá errado, o que eu vou discordar desde sempre, vou discordar dele em qualquer momento vou discordar dele, mas jamais vou desrespeitá-lo." linhas 232-236 (CT4)

6ª Categoria - Capacidades valorizadas pelos gestores / 1ª Subcategoria - Capacidades interpessoais valorizadas em outros gestores.

Subcategorias	Depoimentos que indicaram a sub categoria	Extratos de Entrevista
4.6.1.1.Planejar	CT1, DIP5, RP1,	"que eu acho que é importante principalmente no que se tange a planejamento a longo prazo. Né, é uma questão de ter a visão de que... você não vai conseguir o resultado de um projeto ambicioso num período curto de tempo. " linhas 97-99 (CT1)
4.6.1.2.Gerir processos de trabalho	DIP1, RP1	"tá sempre antenado né buscando o andamento de cada coisa, mesmo que não seja dele a responsabilidade direta mas fazer, o acompanhamento das coisas que os subalternos teriam que fazer, então essa é uma característica que acho que é importante você fazer o acompanhamento, prestar atenção,ver a evolução dos processos." linhas 44-48 (DIP1)
4.6.1.3.Gerir recursos	DIP4, PP2	"é aproveitar melhor o tempo e melhor o ambiente de trabalho dele que ele tem, como ele pode produzir mais coisa com as mesmas pessoas e numa unidade de tempo cada vez menor, produzir mais coisa em uma unidade de tempo menor, isso aí que é capacidade." linhas 95-98 (DIP4)
4.6.1.4.Articular-se junto a IFES e outras instâncias do governo	DIP2, DIP7, PP1, PP4	"quem? Quais são os responsáveis, os administradores, gestores, responsáveis por isso? O governo do estado, o governo municipal, o governo federal, então esse relacionamento tem que se tornar próximo, a gente tá oferecendo o serviço que é com a ação de recursos humanos, mas a gente precisa desse retorno, não é só o financeiro, se tivesse só a grana pra resolver o problema não daria jeito, a gente precisa que o governo federal, municipal, estadual, estejam alinhados, a política de governo de gestão esteja alinhado com a política da universidade... " linhas 368-374

Subcategorias	Depoimentos que indicaram a sub categoria	Extratos de Entrevista
		(DIP7)
4.6.1.5.Gerir pessoas	CT1, CT2, CT4, CT5, DIP3, DIP5, DIP6, DIP7, DIP8, RP1, PP1, PP2, PP3, PP4	"A forma humana que essa pessoa tem de... de encarar situações , e... dar os encaminhamentos, que lhe são que chegam para ser resolvidos , a forma humana com que ela, o olhar humano que ela tem sobre as questões. " linhas 38-41 (CT5)
4.6.1.6.Gerir situações imprevistas e mudanças	DIP2, DIP3, DIP6, PP1	"Isso ai é muito importante, quando você vem... é... esses problemas aparecem até você...chegam até você, obviamente que rapidamente você tem que procurar resolver... você não pode debruçar, ficar.Não, as pessoas querem resposta rápida.Um garoto desse que perde quase toda a tese não tem muito o que esperar porque o tempo dele já está praticamente esgotado, precisa de que...então tem que correr" linhas 441-446 (DIP3)
4.6.1.7.Atuar com Espírito público	CT1, CT3, DIP3, DIP4, DIP7, DIP8, RP1, PP2 PP4	"acho que um gestor ele tem que ser primeiro servidor público. É entrar no serviço público eu é muito difícil, é... e não pode esquecer que nós temos um salário todo mês de até o dia 2 ele tá impecável na minha conta, então eu cumpro as minhas 40 horas com dedicação exclusiva e cumpro mesmo, entendeu?" linhas 96-100 (RP1)
4.6.1.8.Atuar com transparência	DIP2	"porque durante as reuniões do CONSU eu achava que ele era transparente, que ele era sincero no que ele falava, né? Achava também que ele falava muito bem e que ele conhecia a a e sabia entender a deficiência da universidade e tentava resolver. Isso aí eu vi no Conselho Universitário. Durante...quando ele falava, quando a gente conversava e que ele tem essa coisa boa, de ser uma pessoa boa correta, me parece que ele me transpareceu tudo isso. " linhas 357-362 (DIP2)
4.6.1.9.Atuar democraticamente	DIP8, RAM1	"Eu acho que a prática democrática." linha 175-176 (DIP8)/ "ele é uma das pessoas mais democráticas que eu conheço na minha vida e dentro dessa Universidade... " linhas 507-509 (RAM1)
4.6.1.10.Liderar	CT5, DIP3, DIP5	"Liderança tem que ter liderança, porque se você não tiver liderança é... Você não vai ter o respeito é dos seus subordinados de da dos seus colaboradores." linhas 44-45 (CT5)
4.6.1.11.Transmitir confiabilidade	DIP1, DIP2, DIP4, DIP6, RP1, PP1, PP2, PP4	"é as características de um gestor tem que ter credibilidade acho que é um ponto importante (pausa) é ter credibilidade" linhas 84-86 (DIP4)/ "acho que foi um pouco por isso, pela confiança que ele tinha em mim" linhas 13-14 (DIP6)

6ª Categoria - Capacidades valorizadas pelos gestores / 2ª Subcategoria - Capacidades intrapessoais valorizadas em outros gestores.

Sub-categorias	Depoimentos que indicaram a sub categoria	Extratos de Entrevista
4.6.2.1. Ser aberto	DIP2, DIP7	"ser aberto" linha 346 (DIP2)
4.6.2.2. Mostrar amor pela instituição	DIP8	"Apaixonado pela Instituição que foi formado. Né?" linha 160 (DIP8)
4.6.2.3. Dar atenção e atuar em diversas tarefas	CT2, DIP4, DIP7, PP2	"Mas ele tá lá, então você acha que ele tá ali concentrado naquilo, mas ele também tá... Então é uma capacidade que eu acho que ele tem e que eu não sei, eu não consigo muito essa coisa de... De tá prestando atenção numa coisa e fazendo uma outra e acho que ele... Conseguir, não sei se isso é uma admiração, mas eu percebo muito isso assim nele, né?" linhas 82-86 (CT2)
4.6.2.4. Comunicar-se	CT1, CT4, DIP2, DIP3, DIP5, DIP6, DIP7, DIP8, PP3	"Se o gestor, ele é alguém que escuta, né, que analisa, que é paciente, que é alguém que entende que em que ouvir o outro, compreender o outro, ele vai melhorar." linhas 180-182 (DIP8) / "comunicar, comunicar bem, ser claro" linhas 111 (CT1)
4.6.2.5. Aprender	CT1	"humildade pra aprender" linha 235 (CT1)
4.6.2.6. Atuar com Resiliência	CT2, CT4, DIP5, DIP6, DIP8, RP1, PP1, PP2, PP3	"pela sua capacidade de entendimento de dificuldades ééé... As vezes consideradas até intransponíveis e a capacidade que ele tem de superação as críticas negativas." linhas 112-114 (PP2)/ ". Um caminho que traça e que vai em frente é por aqui que eu tenho que ir esse é o caminho certo, e eu nesse caminho certo até chegar lá na frente, até me livrar deste carma (risos). Enquanto eu estiver aqui é esse caminho que eu vou seguir. Então é uma coisa que eu admiro muito, porque as pessoas às vezes desistem no meio do caminho, ou lá pelas tantas cantas deixa correr do jeito que tá, não tem jeito, então, deixa estar do jeito que fica. E tem gente então que deixa ficar do jeito que tá, e essa pessoa não. Ela segura ali, diz não, não vai ficar do jeito que estava, mas vai mudar, vai mudar porque tem que mudar, porque não pode ser assim." linhas 222-229 (DIP6)

7ª Categoria - Capacidades necessárias aos gestores segundo a percepção do gestor / 1ª Subcategoria - Capacidades interpessoais necessárias aos gestores

Sub-categorias	Depoimentos que indicaram a sub categoria	Extratos de Entrevista
4.7.1.1. Planejar integrada e participativamente	CT1, CT3, DIP2, DIP3, DIP5, DIP6, DIP7, DIP8, RAM1, PP1, PP2, PP3, PP4	"Até mesmo um trabalho sendo feito de médio pra longo prazo, com plano diretor, com um planejamento adequado para a universidade como um todo e envolvendo todos os setores dela. " linhas 280-282 (DIP7)
4.7.1.2. Gerir processos de trabalho com fluidez	CT1, CT3, CT4, DIP2, DIP4, DIP6, DIP7, DIP8, RP1, PP1, PP2, PP3, PP4	". Infelizmente, não deveria ser assim, eu deveria colocar a demanda como gestor e esse fluxo acontecer naturalmente e no final aquela minha demanda aparecer pra mim, né, não por um passe de mágica, mas pela fluidez e pela solicitação que foi feita aparecer resultado." linhas 418-421 (DIP7)
4.7.1.3. Gerir recursos de infraestrutura e materiais escassos.	CT3, CT4, DIP2, DIP6, RAM1, PP4	"Então, é... se ele for nas minhas finanças na minha conta ele vai dizer "ihhhh Heber não é bom gestor não." Em termos de conta eu não sou, eu não sou, entende? Em termos de ver meu saldo, ficar lá contando, não faço nada disso, entendeu? Não faço nada disso. Eu até tento fazer isso, porque eu sei que tem uma deficiência na administração superior e eu ultrapasso todos os limites de gastos aqui, ultrapassô tudo, porque eu sei como conseguir, porque eu vou lutar por uma coisa melhor. " linhas 480-486 (DIP2)
4.7.1.4. Atrair e gerir recursos financeiros	DIP2, DIP6, PP4	". A nossa briga hoje no MEC é exatamente é.. conseguir recursos pra dar conta desse passivo, infra estrutura.. é.. até de professores outras muito do passivo a gente cobriu com os professores do REUNI," Linhas 178-181 (PP4)
4.7.1.5. Engajar-se com Espírito público	CT3, CT5, DIP2, DIP3, DIP4, DIP7, RAM1, PP2, PP1,	"É querer fazer do seu local de trabalho um local que seja bom pra todo mundo. Isso pra mim é fundamental... e não fazer disso aqui simplesmente uma fonte de recebimento de salário. Você vir aqui e desenvolver sua tarefa secamente, simplesmente sem a mínima preocupação de melhorar." linhas 231-234 "esse engajamento eu acho muito interessante a gente que...procura aqui o tempo todo, independente de qualquer outra coisa, as pessoas que trabalham, que tem esse espírito, que eu chamo de espírito publico" linhas 273-276 (DIP3)
4.7.1.6. Promover a instituição	DIP2, DIP3	"pra que tenha um local que lá no Rio, lá no Centro, lá em São Paulo, turista que venha de fora fale assim: "Poxa tenho que ir lá, podia ver essa universidade." Podia até estar lá, turismo no Rio de Janeiro, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Porque lá em São Paulo tem, visite a USP. Por que aqui não tem visite a Rural que é a universidade mais bonita do Brasil? Por que? " linhas 539-543 (DIP2)
4.7.1.7. Liderar por meio de equipes	CT3, DIP2, DIP5, RP1, PP1	"O gestor tem que saber trazer a equipe pra trabalhar com você, liderança, é o caso do reitor." linhas 93-94 (PP1)

Sub-categorias	Depoimentos que indicaram a sub categoria	Extratos de Entrevista
4.7.1.8. Estabelecer parcerias	DIP2, DIP5, RAM1, RP1	"Er, buscando parcerias fora, né? Com empresas, com prefeituras. Err, Ainda estamos, ér, em processo de, de, de busca né."linhas 322-324 (DIP5)/ "E inicialmente aqui em Seropédica, nós temos a área, mas com certeza nós temos potencial disso, através de parcerias com prefeituras, ou com outros órgãos locais... " linhas 1258-1260 (RAM1)
4.7.1.9. Mediar as questões trazidas quando envolvem interesses pessoais ou da IFES	DIP3, DIP5	"discernir bem o que é interesse pessoal da pessoa e o que é interesse institucional" linhas 166-167 (DIP5)
4.7.1.10.Gerir pessoas no serviço público	CT1, CT2, CT3, CT4, CT5, DIP1, DIP2, DIP3, DIP4, DIP5, DIP6, DIP7, DIP8, RP1, PP1, PP2, PP3, PP4	"O serviço público, ele ficou muito tempo, ele sofreu um baque por conta das contratações, até mesmo pela dinâmica que o governo colocou nos seus projetos para o serviço público, que fez que o servidor público se desmotivasse não só pela falta da capacitação, mas muito mais pela questão da remuneração, você vê que as greves são longas, extensivas e há uma grande luta entre quem governa e com quem está contratado para fazer com que o serviço público funcione. " linhas 238-244 (DIP7)
4.7.1.11.Atuar junto as esferas municipal, estadual e federal	CT3, DIP2, DIP3, DIP7, RAM1, PP4	"Então, a gente tem que tá sempre antenado como gestor pra tá propondo como é que o governo, como é que a gente tá se relacionando hoje com o governo federal, municipal, estadual? " linhas 347-349 (DIP7)/ "Então, o gestor tem que atuar localmente e nacionalmente também." linhas 220-221 (PP4)
4.7.1.12.Comunicar-se com clareza	CT1, CT5, DIP3, DIP4, DIP5, DIP7,RP1, PP2	"comunicar, comunicar bem, ser claro..." linhas 110-111 (CT1)
4.7.1.13.Gerir situações imprevistas e mudanças com criatividade	CT3, DIP6, DIP7, RP1, PP1, PP2	"tem que estar preparado para os imprevistos e, mesmo que a pessoa não esteja preparada para os imprevistos, isso pode acontecer" linhas 35-36 (PP1)
4.7.1.14.Negociar o relacionamento	DIP4, DIP6, DIP5, PP4	"Eu superei esse desafio é sempre identificando onde era o gargalo que o processo ou a solicitação onde aquilo parava e ia conversar com as pessoas então o relacionamento é importante, que as pessoas elas sempre quando a gente vai atrás e conversa a pessoa encontra a pessoa é certa que é responsável aumenta essa velocidade então a gente consegue fazer um mais um pouco de coisa."

7ª Categoria - Capacidades necessárias aos gestores segundo a percepção do gestor / 2ª Subcategoria – Capacidades intrapessoais necessárias aos gestores

Sub-categorias	Depoimentos que indicaram a sub categoria	Extratos de Entrevista
4.7.2.1. Coragem	DIP5, DIP6, DIP7	"essa pessoa tem que ter muita coragem pra assumir aquilo ali, porque tá todo mundo vendo o sufoco a dificuldade" linhas 508-510 (DIP6)
4.7.2.2. Proatividade	CT3, DIP2, RAM1	"Aquilo que eu falei, você tem que estar sempre proativo. Sem a proatividade você cai no ostracismo. " linhas 782-783 (CT3)
4.7.2.3. Paciência	CT2, DIP3, DIP5, DIP6, RP1, PP1	"Você tem que ter muita paciência, porque senão não vai." linha 133-134 (DIP6)
4.7.2.4. Espírito Crítico	CT3, DIP7, DIP8, PP1, PP4	"isso é uma coisa que pra você ser um bom gestor, você se ele não tiver espírito crítico, sabe ele não tiver sempre criticando alguma coisa, ele não vai melhorar. " linhas 905-907 (CT3)
4.7.2.5. Otimismo	CT4, DIP6, RAM1	"Mas o otimismo no sentido de, de, de saber que é possível sim. E você ter os elementos de construção de uma base sólida" linhas 1405-1407 (RAM1)

8ª Categoria – Tipos de Aprendizagem Gerencial e 7 subcategorias.

Sub-categorias	Depoimentos que indicaram a sub categoria	Extratos de Entrevista
4.8.1. Auto-dirigida/ Reflexão	CT1, CT2,CT3, CT5, DIP1, DIP2, DIP3, DIP4, DIP5, DIP7, DIP8, RP1, PP1, PP2, PP3, PP4	"também eu sempre procurei é ler alguma coisa sobre administração, sempre (pausa) olhei alguma coisa sobre gerencia e administração um artigo que sai ou uma revista que saia ou uma entrevista de um gestor que bem sucedido que está nas páginas de uma revista de revistas famosas sempre tenho a curiosidade de ler " linhas 381-384 (DIP4) / "Confesso que eu fui um pouco autodidata. Eu não tive tempo para fazer um curso formal, fora. Vamos ver se eu consigo melhorar agora. Eu tenho lido muito. " linhas 358-360 (DIP8)

Sub- categorias	Depoimentos que indicaram a sub categoria	Extratos de Entrevista
4.8.2. Baseada no trabalho/ prática, vivência e resolução de problemas/ tentativa e erro	CT1, CT2, CT3, CT4, CT5, DIP1, DIP2, DIP3, DIP4, DIP5, DIP6, DIP7, DIP8, RP1, RAM1, PP1, PP2, PP3, PP4	"Eu acho que muito chefe descobre penando, tentativa e erro muitas coisas que é... são é... da atribuição de um chefe que ele tem que fazer Né?" linhas 398-400 (PP4) / "eu acho que no dia a dia a gente... conforme os problemas vão aparecendo e... a cada dia a gente vai melhorando mais, eu acredito nisso né," linhas 118-119 (CT5)/ "É, acho que aprendo muito melhor no dia a dia, na prática mesmo, né. Eu tenho um time muito curto pra absorver as coisas, né." linhas 859-860 (DIP7)/ "É, acho que aprendo muito melhor no dia a dia, na prática mesmo, né. Eu tenho um time muito curto pra absorver as coisas, né." linhas 178-180 (PP3)
4.8.3. Vicária	CT1, CT2, CT3, CT4, CT5, DIP1, DIP2, DIP3, DIP4, DIP5, DIP6, DIP7, DIP8, RP1, RAM1, PP1, PP2, PP3, PP4	"Olha, é o que falei pra você, é observando, né?" linhas 454-455 (DIP2)/ "??". E, eu... eu... vejo muito que a gente tem que aprender com as experiências bem sucedidas. Existem situações que são similares." (PP4)/ "Então, muita coisa eu falava, Fulano, isso assim, assim e assim ele vinha e não Fulana isso aqui você pode fazer assim e assim. Então assim, é isso que eu tô te falando, você leu, você tirou dúvidas com as pessoas que são mais da área, como é que eu posso fazer isso assim? E aí você vai tendo a noção de determinadas coisas, é a experiência das pessoas também, né?" linhas 166-170 (CT2)
4.8.4. Formal para gestão	CT1, CT3, CT4, CT5, DIP4, RP1, PP1	"Sim, sim, hoje todo projeto desenvolvido por essa unidade, é uma prática, e é uma prática que seria interessante colocar pra fora também, é desenvolvido baseado no framework do PMBOK. Todo projeto tem como metodologia o gerenciamento do PMBOK. Estamos formando três profissionais para tirar a certificação PML." linhas 269-273 (CT1)/ "O aprendizado acontece através da audição, ouvir pessoas que sabem algo, que exercem funções que dão aulas e que desenvolvem palestras." linhas 223-225 (PP1)
4.8.5. Coletiva	CT1, DIP4, DIP6, RP1, RAM1, PP1, PP2, PP4	"Nos juntávamos pra debater as coisas e o Fulano que é formado em advocacia e em administração, então Fulano voltava pra tentar cinco cabeças desvendar os mistérios, e assim a gente foi levando. Né. Batalhando muito, tentando aprender sozinho. Ou aprender em conjunto." linhas 431-434 (DIP6)/ "É uma questão do coletivo. Então, com certeza cinco pessoas, vão dar uma solução melhor do que uma. Então é isso eu to trabalhando pra isso também" linhas 296-298 (CT1)/ "as boas idéias eram feitas em conjunto nos fóruns de coordenações, então essa foi uma outra coisa que deu muito certo, porque os coordenadores sabiam que eles iam pra reunião, que a gente discutia, que tinha polêmica, que tinha vai e volta mas tinha consequência." linhas 66-69 (PP4)
4.8.6. Desconstrução das próprias práticas	CT3	"Mas foi, que eu tive que desconstruir a mente, e isso foi um aprendizado também, que quando você tá muito cansado você...não adianta você muito numa coisa, e isso daí é uma das coisas que o gestor tem que aprender, não adianta você ficar em cima de um problema que você não tá achando uma solução, sabe? Vai fazer outra coisa, pega outro trabalho, dá uma volta, refresca sua cabeça, deixa aquilo pra outro dia, porque às vezes soluciona." linhas 163-168 (CT3)
4.8.7. Com as atividades da vida fora do trabalho	CT3, CT4, DIP3, DIP4, DIP5, DIP6, DIP7, DIP8, RP1, PP1, PP2, PP3	"Principalmente na área de gestão quanto mais às pessoas eu sinto às vezes a gente senta ai com um diretor ... tomando uma cerveja e eu adoro isso e eu aprendo muito com isso," linhas 619-621 (DIP3)/ "E eu procuro aprender com meus filhos, com meus cachorros, com meus gatos, com meus... gatos eu não tenho não, mas passarinhos todos do meu quintal. Eu preciso saber conviver com aquilo no dia-a-dia. A nossa vida pessoa é uma negociação eterna, marido e mulher, o casamento pra ser bem sucedido tem que ter uma negociação diária, um cede daqui outro cede dali pra chegar num consenso se não não chega. Então, a mesma coisa é trabalho" linhas 534-539 (CT1)

9ª Categoria - Sugestões para o Projeto de Capacitação Gerencial / 1ª Subcategoria – Fatores que prejudicam participação do gestor nas atividades de capacitação

Sub-categorias	Depoimentos que indicaram a sub categoria	Extratos de Entrevista
4.9.1.1. Falta de formação específica gera desinteresse na aprendizagem gerencial	DIP1, DIP2, DIP4, DIP5, DIP6	"Num universo de acadêmicos é difícil você enxergar ééé o lado de uma arte administrativa do gestor, porque mesmo que ele se esforce muito, muito pra ser um bom gestor" linhas 471-473 (DIP2)
4.9.1.2. Falta de tempo devido a grande carga de trabalho proveniente do acúmulo de atividades e diversidade de compromissos	CT1, CT2, CT3, CT4, CT5, DIP1, DIP2, DIP3, DIP5, DIP6, DIP7, DIP8, RP1, PP1, PP2, PP3, PP4	"A quantidade e o numero de reuniões que hoje a gente há vai ter que começar a viver com essa nova reformulação do estatuto." linhas 715-717 (DIP3) / ? O quê que me atrapalha é que além de ser um Pró-Reitor eu sou um professor então na hora mais preciso que eu tenho que fazer um curso, eu tenho que fazer parte de bancas de tese Doutorado, são teses de 400 (quatrocentos) quinhentas folhas que você tem que ler, então você não tem tempo, você tem que dá aula pra graduação você tem que orientar, eu nunca deixei de orientar Mestrado, Doutorado dar aula pras graduação então é, é, é é difícil" linhas 225-230 (PP3)
4.9.1.3. Gestor assumir que necessita de capacitação	CT4, CT5, PP3, PP4	" Eles não conseguem ouvir. Ele já tem uma opinião formada. Ele até ouve, mas não capta. Ele não ouve de verdade, ouve a pessoa falar, mas ele não assimila, não incorpora aquilo nas suas decisões, porque ele já tem uma decisão pré-definida." linhas 167-170 (CT5)/ "tem até uma pesquisa que diz que aqueles caras que são chefes, uma constatação, que aquele cara que tá na chefia, eles... eles acham que já sabem tudo e que não precisam de cursos de capacitação. " linha 697-699 (CT4)
4.9.1.4. Dificuldades de financiamento para eventos	CT1, DIP8	"Existe uma série de outros workshops de outros eventos que a gente não consegue ter acesso, eu não consigo enviar três quatro funcionários meus para Catarrena, para discutir funcionalismo público de forma global por exemplo, " linhas 311-314 (CT1)/ "Que tava caro pra caramba, quase fiz." linha 415 (DIP8)
4.9.1.5. Faixa etária atual das chefias prejudica a aprendizagem de novas habilidades	DIP4, DIP6, PP3	"a medida que que as pessoas é vão envelhecendo, elas vão perdendo essas habilidades, hoje a minha dificuldade não é mais de experiência, mas é a dificuldade das habilidades que são mais fácil de ser conseguidas é pra quem é mais jovem" linhas 278-281 (DIP4)
4.9.1.6. Pôr em prática a aprendizagem	CT3, DIP2, DIP3, DIP5, DIP7, RP1	"Eu pra mim, eu acho que é muito direto é experimentando vem eu já boto em prática quando existe essa possibilidade de coisas mais fáceis que não demandam obviamente as decisões colegiadas como eu falei com você umas coisas do dia-a-dia é direto, eu implemento." linhas 625-628 (DIP3)

4.9.2. Desenvolver atividades de curto prazo embora cientes que por si só/ isoladamente não desenvolvem um gestor	CT3	"Um gestor não se treina em um mês. O gestor é um aprendizado. Você pega gestores e você afina eles." linhas 1207-1208 (CT3)
--	-----	--

9ª Categoria - Sugestões para o Projeto de Capacitação Gerencial / 2ª Subcategoria – Fatores que colaboram com a participação do gestor em atividades de capacitação

Sub-categorias	Depoimentos que indicaram a sub categoria	Extratos de Entrevista
4.9.2.1. Mais prática e aplicada a realidade da IFES e menos teórico	CT2, CT3, CT4, CT5, DIP1, DIP2, DIP3, DIP4, DIP5, DIP6, DIP8, PP3, PP4	"Ah, ele seria de simulação, eu criaria isso de forma simulada, então simularia um processo para obter um produto e como ele seria e qual as partes que estão envolvidas com quem ele iria se relacionar, quais seriam os clientes, quais seriam os fornecedores a quem ele tem que atender, quem é que vai responder para ele se tá bom ou se tá ruim então ele seria de uma forma simulada" linhas 338-343 (DIP4)
4.9.2.2. Não obrigatório (convencimento)	CT4	"Você não pode obrigar a pessoa a participar, tem que convencer." linha 717 (CT4)
4.9.2.3. Obrigatório como parte do cronograma da IFES	DIP2, DIP5, DIP7, DIP4	"Deixa de ser voluntário e passa a ser obrigatório." linha 1004 (DIP7)

9ª Categoria - Sugestões para o Projeto de Capacitação Gerencial / 2ª Subcategoria – Público-Alvo

Sub-categorias	Depoimentos que indicaram a sub categoria	Extratos de Entrevista
4.9.3.1. Recém ingressos na função gerencial	DIP1, DIP2, DIP6	"gestores que acabaram de entrar naquela função" linha 173 (DIP1) / "Tem pegar os que chegaram ontem e a primeira vez que estão coordenando ensinar como é que faz pra depois juntar todo mundo." linhas 606-607 (DIP6)
4.9.3.2. Gestores e equipes	DIP2	"Eu vou fazer uma coisa de gestor, mas o outro que está do meu lado que trabalha comigo também tem que fazer." linhas 588-589
4.9.3.3. Aberto a todos os públicos	CT1, DIP3, DIP5, RP1, PP4	"Então, isso, é quando digo, gestão não é só de você, é de todos os os, todas as pessoas teriam que fazer dentro da universidade" linhas 230-232 (RP1) / "ter um treinamento desse independente dele ter um interesse futuro de ser gestor, mas, a partir de um momento todos somos gestores, todos somos gestores, no maior ou menor grau." linhas 577-579 (DIP5)
4.9.3.4. Servidores que vislumbrassem cargos de gestão	DIP3, DIP4, DIP5, DIP6, PP3	"Eu achava que num primeiro momento aqueles que vislumbram a possibilidade de ééé um dia fazerem parte ééééé do administrativo da universidade, eu acho que tinha que ter um suporte um curso" Linhas 610-612 (DIP3) / "mas abrir o espaço para que voluntários fossem fazer, um é pra quem tá precisando outra é pra quem tem interesse em fazer e deixar que as pessoas procurem é uma forma de detectar as pessoas que tenham interesse" 411-414 (DIP4)
4.9.3.5. Todos os níveis de gestão para interação	DIP3	"Acho que um programa, um curso éé integrado entre administração superior, né? Direção e chefes de departamento, pelo menos nesses três níveis, pra que as pessoas possam falar de maneira coordenada, não é? Em sintonia." linhas 764-766 (DIP3)
4.9.3.6. Não solicitar indicação de participantes disponíveis ou com tempo para o curso	DIP4	"é evitar a procurar aquelas pessoas que estão disponíveis pra fazer, quem está disponível pra fazer qualquer coisa com certeza não vai fazer, eu a sempre que eu tiver que pedir alguém pra me ajudar a fazer alguma coisa, são pessoas que tem pouca disponibilidade porque os que tem muita disponibilidade não valem não." linhas 415-418 (DIP4)

9ª Categoria - Sugestões para o Projeto de Capacitação Gerencial / 4ª Subcategoria – Conteúdos

Sub-categorias	Depoimentos que indicaram a sub categoria	Extratos de Entrevista
4.9.4.1. Gestão de pessoas no serviço público e	CT3, CT4, CT5, DIP1, DIP2, DIP3, DIP5, DIP7, PP2, PP3	"Tem que ser na, o cara persuadir, convencer, fazer com que isso, isso eu não falei hoje ainda aí, né, pra você, mas me ocorreu agora, é, uma coisa muito importante que eu vejo, é, convencer à cada um dos, dos integrantes, desse nosso, dessa nossa equipe da importância de cada um deles, seja porteiro, seja secretário, seja o vice-diretor, o chefe de departamento. Tá entendendo? Tudo aí, não é... Eu acho que tudo isso pode ser trazido no programa de gerenciamento, né?" linhas 657-662 (DIP5)
4.9.4.2. Gestão e atração de recursos	CT3, DIP1, DIP4, DIP8, DIP6	"Orçamento. Entendeu? A parte de custeio, etc, investimento. Aquilo que é a linguagem do cotidiano, seria interessante um seminário, entendeu." linhas 396-398 (DIP8)
4.9.4.3. Administração/ Gestão Pública incluindo órgãos de controle TCU e CGU	CT1, CT2, CT3, CT4, CT5, DIP1, DIP2, DIP3, DIP5, DIP6, DIP7, DIP8, RP1, PP3	"processo administrativo disciplinar que as controladorias, principalmente que a CGU faz, que hoje eu participaria disso de bom grado. Isso me falta exatamente pra não só praticar como também pra multiplicar e mostrar para as pessoas que não é um monstro nem um bicho de sete cabeças." linhas 1017-1020 (DIP7)
4.9.4.4. Gestão por processos	DIP1, DIP4, DIP6, RP1, PP3, PP4	"Então aqui talvez eu precise de uma modelagem de processo" linhas 273-274 (RP1)
4.9.4.5. Gestão Patrimonial, contratos e aquisições	CT3, CT4, DIP1, DIP2, DIP3, DIP7, RP1, PP3	"gestão de recursos, gestão patrimônio, a gente é leigo, o que a gente sabe a medida que as demandas aparecem, aí a gente vai procurar, quando a gente já deveria saber antes e não depois. " linhas 135-137 (DIP1)
4.9.4.6. Processos Administrativos Disciplinares	DIP3, DIP7	"formação gerencial em processo administrativo disciplinar" linha 1017 (DIP7)
4.9.4.7. Argumentação	DIP3	"Então, isso eu não sei se seria um curso. Seria um curso de habilidades... de se posicionar diante de uma série de outras pessoas pra você colocar suas ideias.Mas que tem horas que você fica...que você se cala, porque você vê... tem gente que tem uma capacidade de argumentação muito boa;" linhas 504-507 (DIP3)
4.9.4.8. Conhecimento da IFES	DIP4, DIP6, PP2, PP4	"Mostrar a eles primeiro que na... Na nossa Universidade que está em amplo crescimento, tanto numérico... Em relação a pessoa seja estudantes, técnico-administrativos ou professores, mas também de... Da vida acadêmica... Da vida acadêmica no sentido da dos novos cursos, das novas pesquisas, dos novos convênios... Mostrar a esses ééé (pausa) servidores que a Universidade Rural muda, é dinâmica muda a cada dia, mudará sempre e será certamente daqui 100(cem) anos muito melhor do que foi nos primeiros 100(cem) anos de sua existência. " linhas 334-340 (PP2)
4.9.4.9. Gestão para a Qualidade	CT3, DIP5, RP1	"Eu, eu, eu, tem uns também que é em, é, em gestão da qualidade né," linhas 691-693 (DIP2)

Sub-categorias	Depoimentos que indicaram a sub categoria	Extratos de Entrevista
4.9.4.10. Gestão privada	DIP7	"gestão pública e empresarial. Pra gente não lidar só com serviço público, a gente lidar com as empresas, a gente lidar com o dia a dia do mundo exterior " linhas 929-930 (DIP7)
4.9.4.11. Gestão universitária	DIP8, PP4	"Outro nível, um nível, assim, mais sofisticado, é a experiência de gestão pública, mesmo, gestão universitária, gestão de ensino superior. Isso existe em algumas universidades. Não tem aqui. Isso aí é interessante. " linhas 398-401 (DIP8)
4.9.4.12. Liderança e desenvolvimento	RP1	Tem um programa que eu gostaria de participar, mas ele não é bem pra parte gerencial, mas é parte de de de liderança, desenvolvimento de liderança mas a partir do da neurociência, né? " linhas 356-359 (RP1)

9ª Categoria - Sugestões para o Projeto de Capacitação Gerencial / 5ª Subcategoria – Modalidades

Sub-categorias	Depoimentos que indicaram a sub categoria	Extratos de Entrevista
4.9.5.1. Atividades formais (cursos, MBAs, Pós, Mestrado e Doutorado) Qualidade do facilitador e referência da instituição	CT1, CT3, CT5, DIP1, DIP3, DIP5, DIP6, DIP7, DIP8, RP1, PP1, PP2, PP3, PP4	"Eu gostaria muito de fazer um MBA lá na Fundação Getúlio Vargas (pausa) gostaria mesmo" linhas 268-269(...) "Porque eu acho que aquilo é, é, é um curso de ponta, a gente faz muitas visitas é pessoa de alto nível dando palestra, então esse, esse eu gostaria de fazer" linhas 169-171 (PP3)
4.9.5.2. Oficina/ Work Shop, Seminários, Simpósios, palestras	CT1, CT2, DIP5, DIP8, RP1, PP3, PP4	"um workshop, éé que todo mundo tivesse ali, com o nosso gestor expondo seu problemas pra em igual resolver, né?" linhas 356-359 (CT2)/ "Isso é o que eu falei dos cursos, seminários. " linhas 391-392 (DIP8)
4.9.5.3. Fóruns e troca de experiências	CT2, DIP3, DIP6, PP3, PP4	"A gente tenta fazer as... nesse ponto a graduação avançou um pouco, tem o fórum de coordenadores, tem capacitação de coordenadores, ameniza, agora o coordenador tem que participar muito, ele bate mais a cabeça. " linhas 400-402 (PP4)
4.9.5.4. Visitas a outras instituições	DIP2, DIP7, PP3, PP4	"viagens conhecer capacitação conhecer outra Instituição porque geralmente a gente fica muito enclausurado aqui dentro, eu também não sabia antes cresci muito no momento que passei a viajar muito, no momento que eu passei a conhecer outras Instituições, aí eu vi como era o funcionamento" linhas 193-196 (PP3)

Sub-categorias	Depoimentos que indicaram a sub categoria	Extratos de Entrevista
4.9.5.5. Manuais	CT2, DIP6	"De ter que estar na função, sem nenhum tipo de, de, de manual. Não tem nenhum manual, você chega e tem que fazer, tem que fazer como? Levo esse papel pra onde? Eu entrego pra quem? Quais os passos que eu tenho que dar pra fazer isso?" linhas 515-518 (DIP6)
4.9.5.6. Grupos de trabalho	CT1, CT4, DIP3	"Talvez uma forma de pós graduação ele pudesse ser útil ou como grupos de trabalho, workshops também seriam bastante úteis, com pequenos cursos. " linhas 419-421 (CT1)

9ª Categoria - Sugestões para o Projeto de Capacitação Gerencial / 6ª Subcategoria – Organização das atividades de capacitação

Sub-categorias	Depoimentos que indicaram a sub categoria	Extratos de Entrevista
4.9.6.1. Horários flexíveis	CT1, DIP2	"de forma que deixe a formação um pouco mais livre, ou seja, você não tem a obrigatoriedade de terminar teu curso em 1 ano, você não precisa colocar todos os gestores juntos em um mesmo momento. Por que isso em uma universidade seria bem complicado. " linhas 425-428 (CT1)
4.9.6.2. Turmas pequenas	DIP1	"Deveria ser um curso com turmas pequenas" linhas 172-173 (DIP1)
4.9.6.3. Oferta anual ou semestral	DIP1, DIP4, DIP8	"acho que falta sim uma formação, principalmente para nós que somos acadêmicos que entramos no cargo de gestão, formação mesmo formal uma vez por ano por exemplo, algum curso que a gente necessita. " linhas 164-166 (DIP1)
4.9.6.4. De acordo com níveis de complexidade da gestão	PP1	"o ideal é começar por funções mais simples na gestão pra depois evoluir pra funções mais difíceis e gestão. Isso leva a pessoa aprender na prática. " linhas 263-264 (PP1)
4.9.6.5. Ministradas por outras instituições	CT1, PP3	"de preferência dado por pessoas de fora daqui, isenta dos vícios administrativos que existem na instituição. " linhas 173-174 (DIP1)

Sub-categorias	Depoimentos que indicaram a sub categoria	Extratos de Entrevista
4.9.6.6. Desenvolver atividades de curto prazo embora cientes que por si só/ isoladamente não desenvolvem um gestor	CT3	"Um gestor não se treina em um mês. O gestor é um aprendizado. Você pega gestores e você afina eles." linhas 1207-1208 (CT3)
4.9.6.7. Elaboradas com participação dos envolvidos da própria IFES	CT4, DIP4, DIP6	"agora é nesse processo logicamente você não poderia deixar de fora é os os envolvidos no desenvolvimento desse processo eu não posso achar que é um processo que eu estou desenvolvendo sozinho talvez fossem um processos que mais mais pessoas ou mais unidades ou mais grupos tivessem que participar do mesmo processo, porque um sozinho é muito fácil você ter todos os controles são de múltiplas variáveis, então um processo de múltiplas variáveis são uns processos eu acho que ajude, ajudariam a o desenvolvimento desenvolver o aprendizado pra gestor de uma Universidade" linhas 330-336 (DIP4)

APÊNDICE H – Quadro de categorias subcategorias com respectivos trechos ilustrativos

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS (1ª Ordem)	SUBCATEGORIAS (2ª Ordem)	EXTRATO DE ENTREVISTA
4.1. O gestor no contexto da IFES	4.1.1. Perfil do gestor da IFES		
	4.1.2. A escolha dos gestores	4.1.2.1. Influência Política	"então na verdade o que me levou a ser gestor aqui, foi o potencial de votos que eu tinha" linhas 9-10 (PP3)
		4.1.2.2. Atitudes percebidas em seu trabalho e relação com os colegas	"E o meu trabalho que eu sempre gostei de, de trabalhar, trabalhei já com um grupo grande... A gente sempre se deu muito bem" linhas 6-8 (CT2) /
		4.1.2.3. Experiência Acadêmica e em gestão	"Bom, acho que foi pela minha experiência profissional, não de gestão mas de experiência na área acadêmica" linhas 2-3 (DIP1)
		4.1.2.4. Competências Identificadas	"Quando eu fui escolhida, foi em decorrência de que, na sessão em que eu trabalhava, todas as informações que passavam na minha mão eu transformava em dados." linhas 3-4 (CT3)
	4.1.3. Pressupostos Gerenciais	4.1.3.1. Gerenciar Participativamente	"Eu dirijo um instituto com 1.300 pessoas, 1.300 alunos, 4 chefes de departamento, 86 professores mais sessenta e tantos técnicos, então isso todo mundo faz parte da minha administração, não sou só eu." linhas 850-853 (DIP7)
		4.1.3.2. Aplicar ferramentas de mercado no serviço público	"Está tentando trazer um pouco do mercado aqui pra dentro" linha 18 (CT1)
		4.1.3.3. Utilizar relações com outros os gestores fora da IFES	"é porque eu tinha fácil convivência com todo mundo né, eu era uma pessoa conhecida pessoa já da área mesmo, e a maioria das pessoas que trabalham aqui na Universidade são moradores da área me conhece, então eu tinha facilidade muito grande de interlocução né?" linhas 26-29 (PP3)
		4.1.3.4. Gerir uma complexidade da gestão	"Mas como eu falei o trabalho de gestão é um trabalho mais complexo, tomamos decisões importantes, o relacionamento tem que ser muito bem construído se não as coisas não funcionam, na minha opinião é um trabalho mais complexo do que a maioria dos trabalho." linhas 15-18 (PP1)
		4.1.3.5. Gerenciar por vocação	"Algumas pessoas achavam que liderança o cara já nasce líder, eu acho que o cara aprende ser líder, mas é uma coisa meio a meio, o cara que tem uma espécie de liderança tem que aprender muita coisa." linhas 680-682 (CT4)

		4.1.3.6. Respeitar a hierarquia	<p>"Eu acho que no sentido da hierarquia, fundamentalmente, entender que há papéis, né, aqui na instituição. O mundo corporativo é feito de papéis. Não é um mundo horizontalizado. Ele é hierárquico. Né?" linhas 151-153 (DIP8)</p>
		4.1.3.7. Admitir a existências de três tipos de gestão concomitantes.	<p>Então, tem gestores de pesquisa, é... tem gestores científicos e tem gestores administrativos" linhas 466-467 (DIP2)</p>
		4.1.3.8. Ter reconhecimento acadêmico para obter o gerencial	<p>"Tem gente que quer ser Reitor, mas não sabe o que é pesquisa, o outro quer ser Reitor e nunca fez um trabalho de função, o outro quer ser Reitor e nunca publicou um trabalho Científico, nem técnico... Achando que Universidade é coisas só para Administradores... Administradores são iméritos... São financistas financeiros são... De um modo geral ééé a moeda que eles conhecem é o cifrão, então você tem que ter o conjunto... " linhas 391-396 (PP2)</p>
	4.1.4. A percepção do gestor sobre a formação gerencial requerida	4.1.4.1. Nunca participou de Programa de Desenv. Gerencial (DG), não conhece nenhum ou não sabe se necessita	<p>"Sinceramente eu não sei o que me desanima a participar de um programa de gerenciamento. Eu tinha que ter o primeiro, pra eu poder tirar alguma conclusão daquilo. Ver se aquilo é importante ou não. Ai eu vou ver e falar, o isso aqui não serve isso aqui não tem destino... o grande problema que eu estou dizendo é esse nem parâmetros pra dizer o que me desanima." linhas 709-714 (DIP3)</p>
4.1.4.2. Participaria de atividades de DG e reconhece a necessidade de profissionalização da gestão		<p>"Não.. eu gostaria.. tenho nada contra não " linha 382 (PP4)/ "Eu acho que isso tem que ser uma coisa integrada. Isso tinha que ser feito, eu acho que, eu acho que tem que se pensar um pouco mais de forma profissional dentro da universidade. " linha777-779 (DIP3)</p>	
4.1.4.3 A gestão não está relacionada a teorias mas a experiência.		<p>"Funções gerais de reitor e vice-reitor não são apegadas a nenhuma teoria específica, o importante é ter essa capacidade de liderança, isso é o mais importante. " linhas 184-183 (PP1)</p>	
4.1.4.4. O Foco do gestor é mais a área acadêmica e a de pesquisa		<p>"Meu negócio é dar aula, adoro, sala de aula, adoro aluno. Nunca quis administrar, nada então nunca me interessou, agora administrar só começou a me interessar quando eu precisei dela pra trabalhar" linha 544-546 (DIP6)</p>	
4.1.4.5. A capacitação faria desistir aqueles que não tem o perfil gerencial		<p>"olha to precisando melhorar o meu salário", já ouvi isso, há cargos de chefia ai isso dá poder, mas ai não, ai o programa de gerenciamento é diferente né? Ele érr, de repente até, pode até desestimular o cara a ser gestor, hahaha." linhas 651-654 (DIP5)</p>	

4.2. Dificuldades enfrentadas pelos gestores	4.2.1. Processos de Trabalho, comunicação, infraestrutura e recursos financeiros	"responsabilidade, que as pessoas deveriam estar mais atentas acaba, fazem com que crie toda essa dificuldade de dar velocidade ao fluxo natural, que é o fluxo de solicitações que são feitas, ao mesmo tempo mantê-la o mais limpa possível, o processo que...todos que entram aqui na diretoria do instituto, a gente tenta dar a eles o fluxo o máximo período de até oito horas, dentro do horário de trabalho pra que eles não causem nenhum retardo de procedimentos que devem ser seguidos naturalmente, mas outros setores às vezes, chega um processo administrativo, alguma coisa, alguma solicitação, esse processo acaba ficando semanas, meses, a resposta não volta e quando volta, o tempo já foi completamente exíguo" linhas 93-101 (DIP7)
	4.2.2. Gestão de pessoas no serviço público e cultura organizacional	"O serviço público, ele ficou muito tempo, ele sofreu um baque por conta das contratações, até mesmo pela dinâmica que o governo colocou nos seus projetos para o serviço público, que fez que o servidor público se desmotivasse não só pela falta da capacitação, mas muito mais pela questão da remuneração, você vê que as greves são longas, extensivas e há uma grande luta entre quem governa e com quem está contratado para fazer com que o serviço público funcione. Então, essa desatenção que o governo deixou, efetivamente, não deixou acontecer normalmente, fez com que esse desgaste se tornasse muito grande e essa recuperação, ela tá sendo feita gradativamente, mas de uma forma muito lenta; que se diga os programas que o governo tem lançado pra tentar motivar, capacitar o servidor, mas não criou uma fórmula, não criou uma forma de tornar isso atrativo." linhas 239-249 (DIP7)
	4.2.3. Planejamento insuficiente para atender o crescimento da IFES	"Até mesmo um trabalho sendo feito de médio pra longo prazo, com plano diretor, com um planejamento adequado para a universidade como um todo e envolvendo todos os setores dela. Do tipo é, a pergunta é, onde que a Universidade Rural vai querer estar nos próximos vinte anos? Né, que patamar dentro da sociedade, respondendo aqui, em que tipo de formação, em que tipo de infraestrutura, com quantos alunos ingressos e egressos a gente pretende...Que o nosso objetivo na universidade é único, é formar recurso humano." linhas 280-286 (DIP7)
4.3. Sentimentos dos gestores no exercício da gestão.	4.3.1. Desgaste advindo da atividade gerencial	"Eu acho que quando a gente exerce cargo de gestor, a gente por assim dizer veste a camisa, porque a gente sofre, a gente tem problemas a resolver, os problemas ficam a cabeça da gente e a gente fica vivendo, faz parte da vida da gente né! " linhas 16-19 (DIP6)

	4.3.2. Desprestígio gerencial.		"primeira coisa é a remuneração baixa e, segundo é que geralmente os gestores acumulam, são mal remunerados e acumulam várias funções, são as duas coisas então isso tudo dá um desprestígio ao gestor" linhas 146-148 (DIP1)
	4.3.3. Desarmonia entre a atividade de pesquisa e a atividade gerencial		"Num universo de acadêmicos é difícil você enxergar ééé o lado de uma arte administrativa do gestor, porque mesmo que ele se esforce muito, muito pra ser um bom gestor, ele também tem carreiras como chefe de departamento que ele não consegue fazer alguma coisa e a visão que você tem é que o professor não é um bom gestor, ele não é isso, entendeu? Foi porque ele não conhece fulano, porque ele não foi aqui, porque ele ele foi limitado, encontrou uma barreira que limitou ele e ele desistiu de continuar, lutar por aquilo." linhas 472-478 (DIP2)
	4.3.4 Os servidores antigos vêm a gestão como um fardo os novos servidores como uma oportunidade de experiência na gestão		"Eu vejo isso, como já disse, com alguns colegas como coordenadores de curso, chefes de departamento, estão ali como se dizem, né: "Eu sou a bola da vez". E fazem aquilo como uma passagem muito difícil. Ao que outros, eu tenho visto, tenho acompanhado alguns mais novos que tem entrado encaram aquilo como uma experiência mesmo pra... "Olha, eu não nasci pra ser gestor, mas vou encarar essa experiência e vou fazer o melhor possível." linhas 825-830 (DIP7)
4.4. Competências e atitudes que os gestores acreditam ter desenvolvido no exercício da atividade gerencial	4.4.1. Competências Gerenciais	4.4.1.1. Gerir processos de trabalho, comunicando-os e proporcionando ambiente adequado para o desenvolvimento das atividades da equipe.	"Então, nós estamos remapeando todos os nossos processos... construindo a nossa carta de serviço... né, com serviço que realmente atende a instituição... Alguns serviços estão sendo descontinuados... que... não tem demanda... né, e novos serviços estão aparecendo pra atender novas demandas... Então, esse trabalho de conhecer a unidade, conhecer seus processos e o que a unidade é capaz de fazer é o que a gente tá fazendo agora. " linhas 121-126 (CT1)
		4.4.1.2. Planejar	"Nós criamos um projeto, né, nós criamos um projeto não...nós criamos um grupo, dois grupos de trabalho, um grupo coordenador e um grupo executivo, que tá fazendo um plano...um planejamento da área do instituto pra que a gente comece a nortear, até mesmo pela infraestrutura que nós temos hoje, um futuro de médio e longo prazo, né. " linha 290-294 (DIP7)
		4.4.1.3. Gerir situações imprevistas e mudanças com criatividade	"Não tem quadro negro? Pinta a parede. Tá bom professor a parede pintada, tá ótimo. Então pinta a parede. Estamos comprando tinta pra pintar a parede, entendeu! Então você tem que usar muita criatividade no serviço público" linhas 187-189 (DIP6)

		4.4.1.4. Fomentar o uso sustentável dos recursos	"Tô tentando resolver agora é o problema, né, dos descartáveis. Ano passado, eu gastei setenta mil copos plásticos, por conta dos bebedouros. Esse ano que já tive uma outra ideia, vou ver se janeiro, agora, consigo botar em prática, que é adquirir essas canecas de acrílico resistentes, que não quebram com facilidade, com o logotipo da universidade e com o logotipo do instituto e distribuir pra todos os alunos e servidores do instituto de tecnologia pra que eles utilizem a caneca no dia a dia e não mais copo descartável" linhas 729-735 (DIP7)
		4.4.1.5. Gerir pessoas lidar com a cultura organizacional.	"A outra coisa importante foi conversar muito com eles. Chegar, conversar, trabalho de formiguinha, todo dia, trocar umas ideias, é..fazer planejamento junto...e... Mas o processo foi crescendo porque no inicio eu nem tinha nem muito meio de... as pessoas eram muito bravas, enfim, né" linhas 55-58 (PP4)
	4.4.2. Competências Políticas	4.4.2.1. Estabelecer parcerias externas a IFES	"Acho que uma das mudanças é a gente não depender exclusivamente de recursos aqui da universidade, por saber que os recursos aqui nem sempre atendem as demandas da gente, então é saber procurar fora como eu já falei antes com outros grupos, associação de outros grupos , porque foi uma coisa nova que eu tentei implementar, trazer pessoas de fora pra trabalhar em cooperação com a gente. " linhas 55-60 (DIP1)
		4.4.2.2. Dar visibilidade as atividades realizadas em sua unidade	"Nós temos um evento aqui chamado projeto do XXX, seminário do XXX, isso não tem em lugar nenhum. Todos os trabalhos que são feitos aqui são apresentados. É uma prestação de contas de todo o trabalho dos professores. Tem aqui, todo ano tem dois a quatro seminários pra que todos os professores...e ele funciona bem... o reitor vem abrir o seminário, isso não existia aqui. " linhas 251-255 (DIP2)
		4.4.2.3. Lidar com a cultura organizacional	"departamento que olha o servidor com outros olhos então esse foi o desafio que eu acho que...que eu consegui pelo menos eu numa parcela de mudança.. E ai disse... Como é cultural demora bastante tempo. " linhas 95-97 (PP3)
		4.4.2.4. Ouvir e dialogar	"Eu adoro conversar e ouvir as pessoas, né? " linha 619 (DIP3)
	4.4.3. Atitudes	4.4.3.1. Resiliência	"Eu não consigo ver grandes desafios não, porque eu sou um cara muito otimista, né? Eu não eu não eu não somatizo coisas ruins, apesar das coisas ruins eu transformo em questão de minutos em coisas boas eu não me lembro de ter tido maus momentos não". linhas 34-37 (PP3)

		4.4.3.2. Dedicção pela instituição	"eu acho que me dedicando no meu horário. Eu sou contratado pra trabalhar 40 horas e eu fico aqui por volta de 60, se for somar tudo, dá umas 60 horas, então é dedicação em horário integral. " linhas 34-36 (CT5)/ "Entrei na na... Logo na porta da frente escutei o barulho batendo uma marretinha... Aí eu vi o cara numa escada quebrando aaa, a placa de azulejo... Aquela placa do sapo que tem na entrada ali, eu gritei de lá: "Para!" Porque eles já tinham tirado todas as placas... Faltava só aquela placa... É quem for lá hoje vai ver que os dois azulejos da base, eles foram repostos porque foi onde ele quebrou e eu mandei ele parar naquela hora então a minha vida aqui era muito ligada a coisas do dia-a-dia, aaa, a placa de azulejo, né? " linhas 200-206 (RAM1)
		4.4.3.3. Inquietação e a busca pela melhoria contínua.	"Eu acho que ele sempre tem uma barreira a superar uma coisa a conquistar. Não pode chegar aqui, é o que vejo muito, só assina papel. Eu não sou, eu faço tudo isso, mas meu principal objetivo não é ficar aqui assinando papel não. Eu fico pensando o tempo todo, o que eu vou fazer, como eu vou fazer lá, fico preocupado com a rua que vai lá que é ermo. Eu tento dinamizar tudo isso, mas isso é muito importante, isso não acaba nunca. " 306-311 (DIP2)
		4.4.3.4. Espírito crítico	"um exemplo, tá, da questão do espírito crítico. Aqui tinha a famigerada planilha amarela. Se você perguntar pro pessoal mais antigo aqui. Olha a planilha amarela era a coisa mais imbecil que a pessoa pode fazer na face da terra " linhas 956-958 (CT3)
		4.4.3.5. Obediência a Hierarquia	"Primeiro passo é coisa de hierarquia, se ele é meu chefe, então eu tenho que respeitá-lo... Então já aí a hierarquia tá acima de tudo, pra mim entendo que o meu chefe pode tá errado, o que eu vou discordar desde sempre, vou discordar dele em qualquer momento vou discordar dele, mas jamais vou desrespeitá-lo." linhas 232-236 (CT4)
4.5. Capacidades valorizadas em outros gestores	6.4.1. Capacidades interpessoais valorizadas em outros gestores	4.5.1.1. Planejar	"que eu acho que é importante principalmente no que se tange a planejamento a longo prazo. Né, é uma questão de ter a visão de que... você não vai conseguir o resultado de um projeto ambicioso num período curto de tempo. " linhas 97-99 (CT1)
		4.5.1.2. Gerir processos de trabalho e recursos	"tá sempre antenado né buscando o andamento de cada coisa, mesmo que não seja dele a responsabilidade direta mas fazer, o acompanhamento das coisas que os subalternos teriam que fazer, então essa é uma característica que acho que é importante você fazer o acompanhamento, prestar atenção, ver a evolução dos processos." linhas 44-48 (DIP1)

		4.5.1.3. Articular-se junto a IFES e outras instâncias do governo	"quem? Quais são os responsáveis, os administradores, gestores, responsáveis por isso? O governo do estado, o governo municipal, o governo federal, então esse relacionamento tem que se tornar próximo, a gente tá oferecendo o serviço que é com a ação de recursos humanos, mas a gente precisa desse retorno, não é só o financeiro, se tivesse só a grana pra resolver o problema não daria jeito, a gente precisa que o governo federal, municipal, estadual, estejam alinhados, a política de governo de gestão esteja alinhado com a política da universidade... " linhas 368-374 (DIP7)
		4.5.1.4. Gerir pessoas com liderança	"A forma humana que essa pessoa tem de... de encarar situações , e... dar os encaminhamentos, que lhe são que chegam para ser resolvidos , a forma humana com que ela, o olhar humano que ela tem sobre as questões. " linhas 38-41 (CT5)
		4.5.1.5. Gerir situações imprevistas e mudanças	"Isso ai é muito importante, quando você vem... é... esses problemas aparecem até você...chegam até você, obviamente que rapidamente você tem que procurar resolver... você não pode debruçar, ficar.Não, as pessoas querem resposta rápida.Um garoto desse que perde quase toda a tese não tem muito o que esperar porque o tempo dele já está praticamente esgotado, precisa de que...então tem que correr" linhas 441-446 (DIP3)
		4.5.1.6. Atuar com Espírito público	"acho que um gestor ele tem que ser primeiro servidor público. É entrar no serviço público eu é muito difícil, é... e não pode esquecer que nós temos um salário todo mês de até o dia 2 ele tá impecável na minha conta, então eu cumpro as minhas 40 horas com dedicação exclusiva e cumpro mesmo, entendeu?" linhas 96-100 (RP1)
		4.5.1.7. Atuar democraticamente com transparência e confiabilidade	"ele é uma das pessoas mais democráticas que eu conheço na minha vida e dentro dessa Universidade... " linhas 507-509 (RAM1)
	6.4.2. Capacidades intrapessoais valorizadas em outros gestores	6.4.2.1. 4.5.2.1. Ser aberto	"ser aberto" linha 346 (DIP2)
		4.5.2.2. Mostrar amor pela instituição	"Apaixonado pela Instituição que foi formado. Né?" linha 160 (DIP8)
		4.5.2.3. Atuar em diversas tarefas	"Mas ele tá lá, então você acha que ele tá ali concentrado naquilo, mas ele também tá... Então é uma capacidade que eu acho que ele tem e que eu não sei, eu não consigo muito essa coisa de... De tá prestando atenção numa coisa e fazendo uma outra e acho que ele... Consegue, não sei se isso é uma admiração, mas eu percebo muito isso assim nele, né? " linhas 82-86 (CT2)

		4.5.2.4. Aprender	"humildade pra aprender" linha 235 (CT1)
		4.5.2.5. Atuar com Resiliência	". Um caminho que traça e que vai em frente é por aqui que eu tenho que ir esse é o caminho certo, e eu nesse caminho certo até chegar lá na frente, até me livrar deste carma (risos). Enquanto eu estiver aqui é esse caminho que eu vou seguir. Então é uma coisa que eu admiro muito, porque as pessoas às vezes desistem no meio do caminho, ou lá pelas tantas cantas deixa correr do jeito que tá, não tem jeito, então, deixa estar do jeito que fica. E tem gente então que deixa ficar do jeito que tá, e essa pessoa não. Ela segura ali, diz não, não vai ficar do jeito que estava, mas vai mudar, vai mudar porque tem que mudar, porque não pode ser assim." linhas 222-229 (DIP6)
4.6. Capacidades necessárias aos gestores segundo a percepção do gestor	4.6.1. Capacidades interpessoais necessárias aos gestores	4.6.1.1. Planejar integrada e participativamente	"Até mesmo um trabalho sendo feito de médio pra longo prazo, com plano diretor, com um planejamento adequado para a universidade como um todo e envolvendo todos os setores dela. " linhas 280-282 (DIP7)
		4.6.1.2. Gerir processos de trabalho, recursos financeiros, materiais e infraestrutura	". Infelizmente, não deveria ser assim, eu deveria colocar a demanda como gestor e esse fluxo acontecer naturalmente e no final aquela minha demanda aparecer pra mim, né, não por um passe de mágica, mas pela fluidez e pela solicitação que foi feita aparecer resultado." linhas 418-421 (DIP7)
		4.6.1.3. Atrair recursos financeiros	". A nossa briga hoje no MEC é exatamente é.. conseguir recursos pra dar conta desse passivo, infra estrutura.. é.. até de professores outras muito do passivo a gente cobriu com os professores do REUNI," Linhas 178-181 (PP4)
		4.6.1.4. Engajar-se com Espírito público	"esse engajamento eu acho muito interessante a gente que...procura aqui o tempo todo, independente de qualquer outra coisa, as pessoas que trabalham, que tem esse espírito, que eu chamo de espírito publico" linhas 273-276 (DIP3)
		4.6.1.5. Promover a instituição	"pra que tenha um local que lá no Rio, lá no Centro, lá em São Paulo, turista que venha de fora fale assim: "Poxa tenho que ir lá, podia ver essa universidade." Podia até estar lá, turismo no Rio de Janeiro, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Porque lá em São Paulo tem, visite a USP. Por que aqui não tem visite a Rural que é a universidade mais bonita do Brasil? Por que? " linhas 539-543 (DIP2)
		4.6.1.6. Atuar estabelecendo parcerias junto às esferas municipal, estadual e federal	"E inicialmente aqui em Seropédica, nós temos a área, mas com certeza nós temos potencial disso, através de parcerias com prefeituras, ou com outros órgãos locais..." linhas 1258-1260 (RAM1)

		4.6.1.7. Gerir pessoas no serviço público com liderança por meio de equipes e comunicando-se com clareza.	"O serviço público, ele ficou muito tempo, ele sofreu um baque por conta das contratações, até mesmo pela dinâmica que o governo colocou nos seus projetos para o serviço público, que fez que o servidor público se desmotivasse não só pela falta da capacitação, mas muito mais pela questão da remuneração, você vê que as greves são longas, extensivas e há uma grande luta entre quem governa e com quem está contratado para fazer com que o serviço público funcione. " linhas 238-244 (DIP7)
		4.6.1.8. Gerir situações imprevistas e mudanças com criatividade	"tem que estar preparado para os imprevistos e, mesmo que a pessoa não esteja preparada para os imprevistos, isso pode acontecer" linhas 35-36 (PP1)
	4.6.2. Capacidades intrapessoais necessárias aos gestores	4.6.2.1. Coragem	"essa pessoa tem que ter muita coragem pra assumir aquilo ali, porque tá todo mundo vendo o sufoco a dificuldade" linhas 508-510 (DIP6)
		4.6.2.2. Proatividade	"Aquilo que eu falei, você tem que estar sempre proativo. Sem a proatividade você cai no ostracismo. " linhas 782-783 (CT3)
		4.6.2.3. Paciência	"Você tem que ter muita paciência, porque senão não vai." linha 133-134 (DIP6)
		4.6.2.4. Espírito Crítico	"isso é uma coisa que pra você ser um bom gestor, você se ele não tiver espírito crítico, sabe ele não tiver sempre criticando alguma coisa, ele não vai melhorar. " linhas 905-907 (CT3)
	4.6.2.5. Otimismo	"Mas o otimismo no sentido de, de, de saber que é possível sim. É você ter os elementos de construção de uma base sólida" linhas 1405-1407 (RAM1)	
4.7. Tipos de Aprendizagem Gerencial	4.7.1. Experiencial/Vivencial	4.7.1.1. Resolução de problemas e por tentativa e erro	"Eu acho que muito chefe descobre pensando, tentativa e erro muitas coisas que é... são é... da atribuição de um chefe que ele tem que fazer Né?" linhas 398-400 (PP4) / "eu acho que no dia a dia a gente... conforme os problemas vão aparecendo e... a cada dia a gente vai melhorando mais, eu acredito nisso né, " linhas 118-119 (CT5)
		4.7.1.2. Com as atividades da vida fora do trabalho	E eu procuro aprender com meus filhos, com meus cachorros, com meus gatos, com meus... gatos eu não tenho não, mas passarinhos todos do meu quintal. Eu preciso saber conviver com aquilo no dia-a-dia. A nossa vida pessoa é uma negociação eterna, marido e mulher, o casamento pra ser bem sucedido tem que ter uma negociação diária, um cede daqui outro cede dali pra chegar num consenso se não não chega. Então, a mesma coisa é trabalho" linhas 534-539 (CT1)
		4.7.1.3. Desconstrução das próprias práticas	"Mas foi, que eu tive que desconstruir a mente, e isso foi um aprendizado também, que quando você tá muito cansado você... não adianta você muito numa coisa, e isso daí é uma das coisas que o gestor tem que aprender, não adianta você ficar em cima de um problema que você não tá achando uma solução, sabe? Vai fazer outra coisa, pega outro trabalho, dá uma volta, refresca sua cabeça, deixa aquilo pra outro dia, porque às vezes soluciona." linhas 163-168 (CT3)

	4.7.2. Reflexiva Coletiva/	4.7.2.1. Coletiva com grupos de estudos e fóruns	"Nos juntávamos pra debater as coisas e o Fulano que é formado em advocacia e em administração, então Fulano voltava pra tentar cinco cabeças desvendar os mistérios, e assim a gente foi levando. Né. Batalhando muito, tentando aprender sozinho. Ou aprender em conjunto. " linhas 431-434 (DIP6)
		4.7.2.2. Auto-dirigida/ Reflexão	"também eu sempre procurei é ler alguma coisa sobre administração, sempre (pausa) olhei alguma coisa sobre gerencia e administração um artigo que sai ou uma revista que saia ou uma entrevista de um gestor que bem sucedido que está nas páginas de uma revista de revistas famosas sempre tenho a curiosidade de ler " linhas 381-384 (DIP4)
		4.7.2.3. Vicária com aconselhamento junto a outras pessoas e observação de pessoas, unidades e instituições.	É, eu... eu...vejo muito que a gente tem que aprender com as experiências bem sucedidas. Existem situações que são similares. " (PP4)
		4.7.2.4. Formalmente em cursos específicos de gestão	"Sim, sim, hoje todo projeto desenvolvido por essa unidade, é uma prática, e é uma prática que seria interessante colocar pra fora também, é desenvolvido baseado no framework do PMBOK. Todo projeto tem como metodologia o gerenciamento do PMBOK. Estamos formando três profissionais para tirar a certificação PMI. " linhas 269-273 (CT1)
4.8. Sugestões para o Projeto de Capacitação Gerencial	4.8.1. Fatores prejudiciais a participação do gestor em atividades de capacitação	4.8.1.1. Falta de formação específica gera desinteresse na aprendizagem gerencial	"Num universo de acadêmicos é difícil você enxergar ééé o lado de uma arte administrativa do gestor, porque mesmo que ele se esforce muito, muito pra ser um bom gestor" linhas 471-473 (DIP2)
		4.8.1.2. Falta de tempo devido à grande carga de trabalho proveniente do acúmulo de atividades e diversidade de compromissos	O quê que me atrapalha é que além de ser um Pró-Reitor eu sou um professor então na hora mais preciso que eu tenho que fazer um curso, eu tenho que fazer parte de bancas de tese Doutorado, são teses de 400 (quatrocentos) quinhentas folhas que você tem que ler, então você não tem tempo, você tem que dá aula pra graduação você tem que orientar, eu nunca deixei de orientar Mestrado, Doutorado dar aula pras graduação então é, é, é é difícil" linhas 225-230 (PP3)
		4.8.1.3. Gestor assumir que necessita de capacitação	" Eles não conseguem ouvir. Ele já tem uma opinião formada. Ele até ouve, mas não capta. Ele não ouve de verdade, ouve a pessoa falar, mas ele não assimila, não incorpora aquilo nas suas decisões, porque ele já tem uma decisão pré-definida." linhas 167-170 (CT5)
		4.8.1.4. Dificuldades de financiamento para eventos	"Existe uma série de outros workshops de outros eventos que a gente não consegue ter acesso, eu não consigo enviar três quatro funcionários meus para Catarrena, para discutir funcionalismo público de forma global por exemplo, " linhas 311-314 (CT1)

		4.8.1.5. Faixa etária atual das chefias prejudica a aprendizagem de novas habilidades	"a medida que que as pessoas é vão envelhecendo, elas vão perdendo essas habilidades, hoje a minha dificuldade não é mais de experiência, mas é a dificuldade das habilidades que são mais fácil de ser conseguidas é pra quem é mais jovem" linhas 278-281 (DIP4)
		4.8.1.6. Pôr em prática a aprendizagem	"Eu pra mim, eu acho que é muito direto é experimentando vem eu já boto em prática quando existe essa possibilidade de coisas mais fáceis que não demandam obviamente as decisões colegiadas como eu falei com você umas coisas do dia-a-dia é direto, eu implemento." linhas 625-628 (DIP3)
4.8.2. Fatores que estimulam a participação do gestor em atividades de capacitação		4.8.2.1. Mais prática e aplicada a realidade da IFES.	"Ah, ele seria de simulação, eu criaria isso de forma simulada, então simularia um processo para obter um produto e como ele seria e qual as partes que estão envolvidas com quem ele iria se relacionar, quais seriam os clientes, quais seriam os fornecedores a quem ele tem que atender, quem é que vai responder para ele se tá bom ou se tá ruim então ele seria de uma forma simulada" linhas 338-343 (DIP4)
		4.8.2.2. Não obrigatório (convencimento)	"Você não pode obrigar a pessoa a participar, tem que convencer. " linha 717 (CT4)
		4.8.2.3. Institucional como parte do calendário da IFES	"Com relação a local, a locomoção não, a Universidade hoje facilita isso né? A gente não pode reclamar não. Né? Se tivesse um curso desse em Belo Horizonte, no Rio, né, se faz um programa que seja lá de quanto em quanto tempo, vai fazer mestrado, doutorado, você ficou durante 3, 4 anos só, porque que não sair? Acho que a universidade tem que colocar isso como, como proposta mesmo. Né, bem, bem, bem centrada mesmo, bem, bem, bem é formalizada, vamos dizer assim, né? Fazer parte de seu calendário, né, da sua programação. Assim como tem mestrado e doutorado pode ter isso aí. " linhas 616-623(DIP5)
4.8.3. Público-Alvo		4.8.3.1. Recém ingressos na função gerencial	"gestores que acabaram de entrar naquela função" linha 173 (DIP1) / "Tem pegar os que chegaram ontem e a primeira vez que estão coordenando ensinar como é que faz pra depois juntar todo mundo." linhas 606-607 (DIP6)
		4.8.3.2. Gestores e equipes	"Eu vou fazer uma coisa de gestor, mas o outro que está do meu lado que trabalha comigo também tem que fazer. " linhas 588-589 (DIP3)
		4.8.3.3. Aberto a todos os servidores por sermos todos gestores em maior ou menor grau.	"ter um treinamento desse independente dele ter um interesse futuro de ser gestor, mas, a partir de um momento todos somos gestores, todos somos gestores, no maior ou menor grau." linhas 577-579 (DIP5)
		4.8.3.4. Servidores que vislumbrassem a possibilidade de um dia ocuparem cargos de gestão	"Eu achava que num primeiro momento aqueles que vislumbram a possibilidade de ééé um dia fazerem parte ééééé do administrativo da universidade, eu acho que tinha que ter um suporte um curso" Linhas 610-612 (DIP3)

	4.8.4. Conteúdos	4.8.4.1 Gestão de pessoas e liderança no serviço público	"Tem que ser na, o cara persuadir, convencer, fazer com que isso, isso eu não falei hoje ainda aí, né, pra você, mas me ocorreu agora, é, uma coisa muito importante que eu vejo, é, convencer à cada um dos, dos integrantes, desse nosso, dessa nossa equipe da importância de cada um deles, seja porteiro, seja secretário, seja o vice-diretor, o chefe de departamento. Tá entendendo? Tudo aí, não é... Eu acho que tudo isso pode ser trazido no programa de gerenciamento, né? " linhas 657-662 (DIP5)
		4.8.4.2. Gestão e atração de recursos	"Orçamento. Entendeu? A parte de custeio, etc, investimento. Aquilo que é a linguagem do cotidiano, seria interessante um seminário, entendeu." linhas 396-398 (DIP8)
		4.8.4.3. Administração/ Gestão Pública incluindo órgãos de controle TCU e CGU	"processo administrativo disciplinar que as controladorias, principalmente que a CGU faz, que hoje eu participaria disso de bom grado. Isso me falta exatamente pra não só praticar como também pra multiplicar e mostrar para as pessoas que não é um monstro nem um bicho de sete cabeças." linhas 1017-1020 (DIP7)
		4.8.4.4. Gestão por processos e qualidade	"Então aqui talvez eu precise de uma modelagem de processo" linhas 273-274 (RP1)
		4.8.4.5. Gestão Patrimonial, contratos e aquisições	"gestão de recursos, gestão patrimônio, a gente é leigo, o que a gente sabe a medida que as demandas aparecem, aí a gente vai procurar, quando a gente já deveria saber antes e não depois. " linhas 135-137 (DIP1)
		4.8.4.6. Gestão privada	"gestão pública e empresarial. Pra gente não lidar só com serviço público, a gente lidar com as empresas, a gente lidar com o dia a dia do mundo exterior " linhas 929-930 (DIP7)
		4.8.4.7. Gestão universitária e conhecimento da IFES	"Mostrar a eles primeiro que na... Na nossa Universidade que está em amplo crescimento, tanto numérico... Em relação a pessoa seja estudantes, técnico-administrativos ou professores, mas também de... Da vida acadêmica... Da vida acadêmica no sentido da dos novos cursos, das novas pesquisas, dos novos convênios... Mostrar a esses ééé (pausa) servidores que a Universidade Rural muda, é dinâmica muda a cada dia, mudará sempre e será certamente daqui 100(cem) anos muito melhor do que foi nos primeiros 100(cem) anos de sua existência. " linhas 334-340 (PP2)"Outro nível, um nível, assim, mais sofisticado, é a experiência de gestão pública, mesmo, gestão universitária, gestão de ensino superior. Isso existe em algumas universidades. Não tem aqui. Isso aí é interessante. " linhas 398-401 (DIP8)

	4.8.5. Modalidades	4.8.5.1. Atividades formais (cursos, MBAs, Pós, Mestrado e Doutorado) Atenção a qualidade do facilitador e referência da instituição	"Eu gostaria muito de fazer um MBA lá na Fundação Getúlio Vargas (pausa) gostaria mesmo" linhas 268-269(...) "Porque eu acho que aquilo é, é, é um curso de ponta, a gente faz muitas visitas é pessoa de alto nível dando palestra, então esse, esse eu gostaria de fazer" linhas 169-171 (PP3)
		4.8.5.2. Oficina/ Work Shop, Seminários, Simpósios, palestras	"um workshop, éé que todo mundo tivesse ali, com o nosso gestor expondo seu problemas pra em igual resolver, né?" linhas 356-359 (CT2)/ "Isso é o que eu falei dos cursos, seminários. " linhas 391-392 (DIP8)
		4.8.5.3. Fóruns e troca de experiências	"A gente tenta fazer as... nesse ponto a graduação avançou um pouco, tem o fórum de coordenadores, tem capacitação de coordenadores, ameniza, agora o coordenador tem que participar muito, ele bate mais a cabeça. " linhas 400-402 (PP4)
		4.8.5.4. Visitas a outras instituições	"viagens conhecer capacitação conhecer outra Instituição porque geralmente a gente fica muito enclausurado aqui dentro, eu também não sabia antes cresci muito no momento que passei a viajar muito, no momento que eu passei a conhecer outras Instituições, aí eu vi como era o funcionamento" linhas 193-196 (PP3)
		4.8.5.5. Manuais	"De ter que estar na função, sem nenhum tipo de, de, de manual. Não tem nenhum manual, você chega e tem que fazer, tem que fazer como? Levo esse papel pra onde? Eu entrego pra quem? Quais os passos que eu tenho que dar pra fazer isso?" linhas 515-518 (DIP6)
		4.8.5.6. Grupos de trabalho	"Talvez uma forma de pós graduação ele pudesse ser útil ou como grupos de trabalho, workshops também seriam bastante úteis, com pequenos cursos. " linhas 419-421 (CT1)
	4.8.6. Organização das atividades de capacitação	4.8.6.1 Oferta anual ou semestral	"acho que falta sim uma formação, principalmente para nós que somos acadêmicos que entramos no cargo de gestão, formação mesmo formal uma vez por ano por exemplo,algum curso que a gente necessita. " linhas 164-166 (DIP1)
		4.8.6.2. De acordo com níveis de complexidade da gestão	"o ideal é começar por funções mais simples na gestão pra depois evoluir pra funções mais difíceis e gestão. Isso leva a pessoa aprender na prática. " linhas 263-264 (PP1)
		4.8.6.3. Ministradas por outras instituições	"de preferência dado por pessoas de fora daqui, isenta dos vícios administrativos que existem na instituição. " linhas 173-174 (DIP1)
		4.8.6.4. Desenvolver atividades de curto prazo, com turmas pequenas e em horários flexíveis, embora cientes que por si só/ isoladamente não desenvolvem um gestor	"Um gestor não se treina em um mês. O gestor é um aprendizado. Você pega gestores e você afina eles." linhas 1207-1208 (CT3)

		4.8.6.5. Com a participação dos envolvidos da própria IFES	"agora é nesse processo logicamente você não poderia deixar de fora é os os envolvidos no desenvolvimento desse processo eu não posso achar que é um processo que eu estou desenvolvendo sozinho talvez fossem um processos que mais mais pessoas ou mais unidades ou mais grupos tivessem que participar do mesmo processo, porque um sozinho é muito fácil você ter todos os controles são de múltiplas variáveis, então um processo de múltiplas variáveis são uns processos eu acho que ajude, ajudariam a o desenvolvimento desenvolver o aprendizado pra gestor de uma Universidade" linhas 330-336 (DIP4)
		4.8.6.6. Participação de todos os níveis de gestão para interação	"Acho que um programa, um curso é integrado entre administração superior, né? Direção e chefes de departamento, pelo menos nesses três níveis, pra que as pessoas possam falar de maneira coordenada, não é? Em sintonia. " linhas764-766 (DIP3)
		4.8.6.7. Não solicitar indicação de participantes disponíveis ou com tempo para o curso.	"é evitar a procurar aquelas pessoas que estão disponíveis pra fazer, quem está disponível pra fazer qualquer coisa com certeza não vai fazer, eu a sempre que eu tiver que pedir alguém pra me ajudar a fazer alguma coisa, são pessoas que tem pouca disponibilidade porque os que tem muita disponibilidade não valem não." linhas415-418 (DIP4)