

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

**DISSERTAÇÃO**

**O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS  
NO INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA - CAMPUS COLORADO  
DO OESTE: UMA PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO**

**MAYUMA MARTINS SANTANA VIANA**

**2024**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS PROGRAMA DE  
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA MESTRADO  
PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO  
INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA - CAMPUS COLORADO DO  
OESTE: UMA PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO**

**MAYUMA MARTINS SANTANA VIANA**

*Sob a Orientação da Professora  
**Dra. Débora Vargas Ferreira Costa***

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Seropédica – RJ  
Julho de 2024

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

V614d Viana, Mayuma Martins Santana, 1991-  
O desenvolvimento de competências gerenciais no  
Instituto Federal de Rondônia - campus Colorado do  
Oeste: uma proposta de capacitação / Mayuma Martins  
Santana Viana. - Fênix - PR, 2024.  
106 f.

Orientadora: Débora Vargas Ferreira Costa.  
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Gestão  
e Estratégia - Mestrado Profissional em Gestão e  
Estratégia, 2024.

1. Competências Gerenciais. 2. Administração  
pública. 3. Gestão de pessoas. 4. Capacitação  
gerencial. 5. Institutos Federais de Educação. I.  
Costa, Débora Vargas Ferreira, 1982-, orient. II  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.  
Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia -  
Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia III.  
Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal  
de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001 e do Instituto Federal de  
Ciência, Educação e Tecnologia de Rondônia (IFRO), por meio de celebração de convênio com  
a UFRRJ.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA



TERMO Nº 622 / 2024 - PPGE (12.28.01.00.00.00.05)

Nº do Protocolo: 23083.038195/2024-79

Seropédica-RJ, 30 de julho de 2024.

MAYUMA MARTINS SANTANA VIANA

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 29/07/2024.

Prof(a). Dr(a). Débora Vargas Ferreira Costa

Presidente da Banca/Orientador(a)

Membro Interno

UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Maria Cristina Drumond e Castro

Membro Interno

UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Váldeson Amaro Lima

Membro Externo

IFRO

(Assinado digitalmente em 30/07/2024 22:33 )  
DEBORA VARGAS FERREIRA COSTA  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)  
Matrícula: 1781564

(Assinado digitalmente em 01/08/2024 16:26 )  
MARIA CRISTINA DRUMOND E CASTRO  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)  
Matrícula: 2342522

*(Assinado digitalmente em 31/07/2024 10:44 )*  
VÁLDESON AMARO LIMA  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: 936.908.782-68

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrj.br/public/documentos/index.jsp>  
informando seu número: **622**, ano: **2024**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **30/07/2024** e o  
código de verificação: **26ff3a0c4b**

*“É justo que muito custe o que muito vale”.*  
*(Santa Teresa d'Ávila)*

## **A GRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por todas as oportunidades a mim concedidas, bem como por toda sabedoria, paciência e força em todas as vezes que pensei em desistir.

Ao meu esposo, meu grande amor e meu melhor amigo William, por todo apoio, paciência, cuidado e companheirismo. Ele, que mais uma vez esteve ao meu lado em uma trajetória longa e árdua, segurando a barra e me lembrando que amar é uma linda escolha, e que tudo se torna mais fácil quando lutamos juntos. Por tudo e por tanto, sempre, muito obrigada.

Aos meus filhos, Mateus e Beatriz, que são a razão da minha vida, minha maior inspiração e fortaleza para construir uma vida melhor, agradeço por todo amor e pela paciência nos momentos de ausência. Tudo que faço, que sonho e que alcanço é por vocês e para vocês.

Agradeço aos meus pais, Ademar e Graça, por serem um porto seguro para mim e para minha família, por todo incentivo aos estudos durante toda a minha vida, por me mostrarem a importância de correr atrás dos meus sonhos e principalmente, por nunca, em nenhum momento me deixarem duvidar de que sou capaz de muito mais do que imagino.

Agradeço imensamente ao IFRO pela oportunidade e incentivo, sem todo o apoio institucional recebido, talvez este sonho não tivesse sido concretizado.

Às minhas amigas, pelo empréstimo de “ombros e ouvidos” que aguentaram meus desabafos, por todas as palavras de apoio e por sempre compreenderem minha ausência, mas nunca deixando de evidenciar o quanto sentiram minha falta.

Aos colegas da turma IFRO 2022 por toda parceria, compartilhamento de saberes e principalmente, por todas as risadas nos momentos de desespero, guardarei com carinho os momentos compartilhados.

Por fim, mas não menos importante, meu agradecimento especial à minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Débora, que antes mesmo de se tornar minha orientadora já havia compartilhado comigo tanto conhecimento e contribuído imensamente com meu trabalho. Agradeço por todo acolhimento, empatia e disponibilidade em um dos momentos mais difíceis desta jornada.

A todos vocês, gratidão!

## RESUMO

VIANA, Mayuma Martins Santana. **O desenvolvimento de competências gerenciais no Instituto Federal de Rondônia - Campus Colorado do Oeste: Uma proposta de capacitação.** 2024. 106p. Dissertação (Mestrado em Gestão e estratégia). Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2024.

A evolução do mundo do trabalho originou uma transição na área da administração, onde a gestão de pessoas mecanicista dá espaço à gestão estratégica de pessoas. A gestão estratégica de pessoas, no âmbito da administração pública federal, aborda as temáticas de gestão por competências, desenvolvimento de competências e, capacitação de servidores através do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, que prevê a necessidade de capacitação gerencial destinada ao preparo de servidores para o exercício de cargos em comissão e funções de confiança. No Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia – *Campus* Colorado do Oeste a distribuição e designação de Cargos de Direção de nível intermediário e Funções Gratificadas é definida pelo Diretor Geral do *Campus* e é feita de forma discricionária. É importante pontuar que até dezembro de 2023 não foram encontrados registros de ações institucionais específicas de oferta de capacitação gerencial voltadas ao preparo dos gestores. Este estudo objetivou investigar como ocorre o desenvolvimento de competências gerenciais no IFRO *Campus* Colorado do Oeste, uma vez que os gestores têm exercido suas atividades gerenciais mesmo sem capacitação específica para tal, reconhecendo ainda a relevância dessas competências para que os gestores consigam lidar com os desafios em um ambiente caracterizado por mudanças e complexidades contínuas. Trata-se de pesquisa aplicada qualitativa de epistemologia interpretativista, classificada como descritiva, intervencionista e propositiva, configurada em um estudo de caso como estratégia de pesquisa. A pesquisa de campo foi realizada mediante levantamento documental e entrevistas semiestruturadas com os gestores de nível intermediário que atuam no *campus* Colorado do Oeste e com a Diretoria de Gestão de Pessoas do IFRO, no âmbito da Reitoria. Para análise dos dados utilizou-se a análise de conteúdo, seguindo os pressupostos de Bardin (1977). Os resultados revelam que o IFRO não possui uma política de capacitação de servidores que conte com diretrizes para a oferta de capacitação gerencial aos seus servidores. Além disso, os resultados evidenciam a necessidade de modalidades de aprendizagem gerencial integradas, que combinem aprendizado formal e informal, bem como a importância de programas de capacitação específicos e adaptados ao contexto organizacional. Como Produto Técnico e Tecnológico resultante da pesquisa propõe-se uma capacitação para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências gerenciais dos gestores de nível intermediário do IFRO.

**Palavras-chave:** Administração pública; Gestão de pessoas; Institutos Federais de Educação; Competências Gerenciais; Capacitação gerencial.

## ABSTRACT

VIANA, Mayuma Martins Santana. **The development of managerial competencies at the Federal Institute of Rondônia - Colorado do Oeste Campus: A proposal for training.** 2024. 106p. Dissertation (Master in Management and Strategy). Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2024.

The evolution of the world of work has led to a transition in the field of management, where mechanistic people management gives way to strategic people management. Strategic people management, within the scope of the federal public administration, addresses the themes of competency management, competency development, and employee training through the National People Development Plan, which foresees the need for managerial training aimed at preparing employees for positions of trust and managerial roles. At the Federal Institute of Education, Science, and Technology of Rondônia – Colorado do Oeste Campus, the distribution and designation of intermediate-level management positions and gratified functions are defined by the Campus General Director and are done at their discretion. It is important to point out that, until December 2023, no records were found of specific institutional actions offering managerial training aimed at preparing managers. This study aimed to investigate how the development of managerial competencies has been at IFRO Colorado do Oeste Campus, given that managers have been performing their managerial activities without specific training for such, recognizing the relevance of these competencies for managers to deal with challenges in an environment characterized by continuous changes and complexities. This is a qualitative applied research of interpretivist epistemology, classified as descriptive, interventionist, and propositional, configured as a case study as a research strategy. The field research was conducted through document analysis and semi-structured interviews with intermediate-level managers working at the Colorado do Oeste campus and with the IFRO Directorate of People Management. Content analysis was used for data analysis, following Bardin's assumptions. The results reveal that IFRO does not have a server training policy that includes guidelines for offering managerial training to its employees. Furthermore, the results highlight the need for integrated managerial learning modalities, combining formal and informal learning, as well as the importance of specific training programs tailored to the organizational context. As a Technical and Technological Product resulting from the research, a training proposal is presented for the development and improvement of managerial competencies of intermediate-level managers at IFRO.

**Keywords:** Public administration; People management; Federal Institutes of Education; Managerial Competencies; Managerial training.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1 - Distribuição Geográfica do IFRO em Rondônia</b>	20
<b>Figura 2 - Evolução da Política de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal</b>	30
<b>Figura 3 - Eixos formadores de uma competência</b>	37
<b>Figura 4 - Distribuição hierárquica dos cargos e funções gratificadas</b>	44
<b>Figura 5 - Etapas realizadas para análise dos dados.</b>	47
<b>Figura 6 - Estrutura Analítica do Projeto (EAP).</b>	51
<b>Figura 7 - Processo de planejamento e execução das ações de capacitação no IFRO.</b>	52
<b>Figura 8 - Desenvolvimento de competências gerenciais</b>	68

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1-</b> Conceitos de Competência	33
<b>Quadro 2 -</b> Competências gerenciais classificadas por dimensão.	35
<b>Quadro 3 -</b> Competências de Gestores Públicos em IFEs	36
<b>Quadro 4 -</b> Processos de aprendizagem e competências da prática gerencial	38
<b>Quadro 5 -</b> Distribuição dos sujeitos convidados para a pesquisa	45
<b>Quadro 6 -</b> Caracterização dos gestores do IFRO <i>campus</i> Colorado do Oeste	54
<b>Quadro 7 -</b> Modalidades de aprendizagem gerencial no IFRO <i>campus</i> Colorado do Oeste	57
<b>Quadro 8 -</b> Competências gerenciais requeridas para gestores de IFES	63
<b>Quadro 9 -</b> Estruturação da proposta para capacitação gerencial no IFRO	69
<b>Quadro 10 -</b> Eixos temáticos do Programa de Formação de Gerencial	70

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1 - Quantitativo dos Cargos e Funções do IFRO por categoria e retribuição financeira</b>	<b>21</b>
<b>Tabela 2 - Quantitativo de Cargos e Funções do IFRO <i>Campus Colorado do Oeste</i>, classificados por categoria e retribuição financeira</b>	<b>22</b>
<b>Tabela 3 - Despesas anuais de Capacitação de Servidores do IFRO <i>Campus Colorado do Oeste</i></b>	<b>23</b>

## **LISTA DE GRÁFICOS**

**Gráfico 1 – Evolução do Índice de qualificação de Servidores do IFRO.**

53

## **LISTA DE ABREVIAÇÕES E SIGLAS**

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
CD – Cargos de Direção  
CEP – Comitê de Ética em Pesquisa  
CGP – Coordenação de Gestão de Pessoas  
CONIF – Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica  
CONSUP – Conselho Superior  
DAPE – Departamento de Apoio ao Ensino  
DE – Diretoria de Ensino  
DEPAE – Departamento de Assistência ao Educando  
DEPESP – Departamento de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação  
DEPEX – Departamento de Extensão  
DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas  
DIEPE – Departamento de Integração Ensino, Pesquisa e Extensão  
DPLAD – Diretoria de Planejamento e Administração  
FG – Funções Gratificadas  
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior  
IFRO – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia  
IFs – Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia  
PDI – Plano de Desenvolvimento Estratégico  
PDP – Plano de Desenvolvimento de Pessoal  
PNDP – Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas  
SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal  
TAE – Técnico Administrativo em Educação  
TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido  
UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	17
1.1. Contextualização e situação problema	17
1.2 Pergunta de pesquisa	24
1.3 Objetivos	24
1.3.1 Objetivo final	24
1.3.2 Objetivos intermediários	24
1.4 Justificativa e relevância da pesquisa realizada	25
1.5 Delimitações do estudo	26
1.6 Estrutura da dissertação	26
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	28
2.1 Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública	32
2.2 Competências Gerenciais nas Organizações	31
2.3 A Aprendizagem Gerencial e a Capacitação de Gestores	37
<b>3. DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b>	43
3.1 Abordagem epistemológica e metodológica da pesquisa	43
3.2 Sujeitos da pesquisa e critérios de seleção	44
3.3 Métodos, técnicas e procedimentos de Coleta de dados	46
3.4 Métodos e procedimentos da análise de dados	46
3.5 Considerações éticas	48
<b>4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b>	50
4.1 O processo de planejamento das ações de capacitação de servidores do IFRO	50
4.2 Os gestores e as modalidades de aprendizagem vivenciadas	54
4.3 Competências gerenciais requeridas	62
<b>5. PRODUTO TÉCNICO E TECNOLÓGICO</b>	69
5.1 Proposta para um Programa de Capacitação Gerencial	69
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	72
<b>REFERÊNCIAS</b>	76
<b>ANEXOS</b>	84
ANEXO I: Organograma - IFRO <i>campus</i> Colorado do Oeste	86
ANEXO II: Relatório de despesas empenhadas - IFRO <i>campus</i> Colorado do Oeste (2018-2023)	87
ANEXO III: Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa	88
ANEXO IV: Termo de Anuência Institucional	94
<b>APÊNDICES</b>	95
APÊNDICE A – Modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	96
APÊNDICE B – Roteiro para os gestores sujeitos da pesquisa	97
APÊNDICE C – Roteiro para entrevista com a Diretoria de Gestão de Pessoas	98



## **1. INTRODUÇÃO**

A presente pesquisa apresenta uma proposta da capacitação gerencial que poderá auxiliar no planejamento estratégico das ações da área de Gestão de Pessoas do IFRO, a partir de dados coletados com servidores do IFRO *Campus Colorado do Oeste*, uma vez que os gestores desenvolvem suas atividades gerenciais ainda sem capacitação específica fornecida pela instituição para tal.

Com a realização deste estudo, espera-se contribuir para o aperfeiçoamento das práticas gerenciais, disponibilizando subsídios para o aprimoramento de procedimentos para capacitação de servidores gestores, possibilitando uma melhora na eficácia e efetividade dos serviços prestados por Institutos Federais de Ensino.

Esta seção introdutória apresenta o relato da situação - problema da organização foco desta pesquisa aplicada e dados que a caracterizam e a dimensionam.

### **1.1. Contextualização e situação problema**

Nas últimas décadas a administração pública federal passou por reformas administrativas, visando uma administração mais ágil, eficiente, dinâmica, e preparada para contemplar as demandas da sociedade, passando a incluir desafios como considerar a cultura organizacional, demandas por transparência, o direito de estabilidade e as novas legislações (Giudice, 2012).

Neste sentido, cabe aos gestores públicos gerir ações para que a instituição supere tais desafios, bem como auxiliar no planejamento das ações institucionais em direção ao atendimento de interesses coletivos, contribuindo com o desenvolvimento organizacional e em consonância com a formulação e implementação de ações para atingir as metas e objetivos traçados no Plano de Desenvolvimento Estratégico - PDI da instituição que representa.

As competências requeridas aos gestores públicos são mais abrangentes do que as requeridas aos gestores no setor privado, uma vez que na esfera pública encontra-se um número maior de atores envolvidos e, tais atores apresentam demandas difusas e contraditórias a serem ponderadas em favor do interesse público (Pacheco, 2002). Demandas estas que cabem ao quadro de servidores públicos atender a toda a sociedade que servem mediante serviços e produtos fornecidos pelo Estado, tais como serviços de saúde, educação gratuita e de qualidade.

Logo, seria pertinente atribuir ao gestor público, em conjunto com a instituição, a responsabilidade de aperfeiçoar sua capacidade de gestão para solucionar problemas, construindo competências gerenciais que subsidiem a resolução dos problemas e superação dos

desafios em contextos mais dinâmicos em organizações com pessoas de diversas formas de pensar e agir.

No âmbito da Educação pública no Brasil, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) são organizados mediante uma estrutura *multicampi*, física e administrativamente descentralizada, tendo como órgão executivo uma Reitoria a frente da Direção Superior composta pelo Reitor e cinco Pró-Reitores, que atuam nos *campi* pertencentes à cada Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia são dirigidos por um Diretor-Geral (Brasil, 2008).

O processo de escolha para Reitor e Diretor-Geral no âmbito dos Institutos Federais de Educação é efetivado através de consulta à comunidade acadêmica, em pleitos eleitorais realizados a cada quatro anos (Brasil, 2009). Os demais cargos de chefia são considerados funções de confiança e, os designados para tais cargos são escolhidos de maneira discricionária pelo Reitor no âmbito da reitoria e, pelo Diretor-Geral no respectivo *campus*, orientados pelo marco de normativas constitucionais.

De acordo com o que dispõe o Art. 37, inciso V da Constituição Federal:

“as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento” (Brasil, 1998).

Assim, quem atua com função de confiança recebe remuneração adicional cujos montantes variam de acordo com o nível hierárquico.

Para nomear servidores para exercer as funções de confiança existentes no Poder Executivo Federal, há um modelo de dimensionamento de cargos de direção e de funções gratificadas para os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, que são subdivididos em Cargos de Direção (CD) e Funções Gratificadas (FG) (Brasil, 2021).

No Brasil existiam 38 Institutos Federais até março de 2024, de acordo com o Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – CONIF, distribuídos em todos os estados do país, 7 dos quais funcionam na região norte do Brasil, dentre eles o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO (CONIF, 2024).

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO foi criado nos termos da Lei. N º 11.892, de 29 de dezembro de 2008, mediante a integração da Escola Técnica Federal de Rondônia e da Escola Agrotécnica Federal de Colorado do Oeste.

No IFRO, a nomeação de servidores no exercício de cargos de direção e funções gratificadas é competência do Diretor-Geral de cada *campus*, de acordo com a Resolução nº 65/CONSUP/IFRO/2015 que dispõe sobre Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO, (IFRO, 2015).

As atribuições dos cargos de confiança em exercício nos respectivos *campi* são apresentadas no Regimento Geral de cada *campus*, que também indica a obrigatoriedade de tais atribuições serem desenvolvidas em consonância com as diretrizes contidas no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (IFRO, 2015). O PDI é um documento norteador da instituição, elaborado quadrienalmente, que apresenta os objetivos e as metas institucionais de forma estratégica, ou seja, objetivos norteadores do funcionamento de toda a instituição. O PDI do IFRO é elaborado com a participação de toda comunidade acadêmica da instituição, além de representantes da comunidade externa, por meio de fóruns de gestão e de outras atividades coletivas (IFRO, PDI, 2018).

Dentre as políticas de gestão propostas no PDI 2018-2022 do IFRO, na dimensão de políticas para o desenvolvimento institucional da área de Gestão de Pessoas, evidencia-se uma proposta do “desenvolvimento de processo de formação continuada para os servidores, considerando os respectivos estágios de ambientação na instituição, a **formação de gestores** e, as finalidades institucionais” (IFRO, PDI, 2018, p. 110).

Recentemente, o Plano Estratégico do IFRO, parte do PDI 2023-2027, que entrou em vigor em agosto de 2023, indica que a instituição possui fragilidades relacionadas à capacitação de gestores e aponta que a formação continuada de gestores com foco no planejamento estratégico será uma das ações institucionais prioritárias (IFRO, 2023).

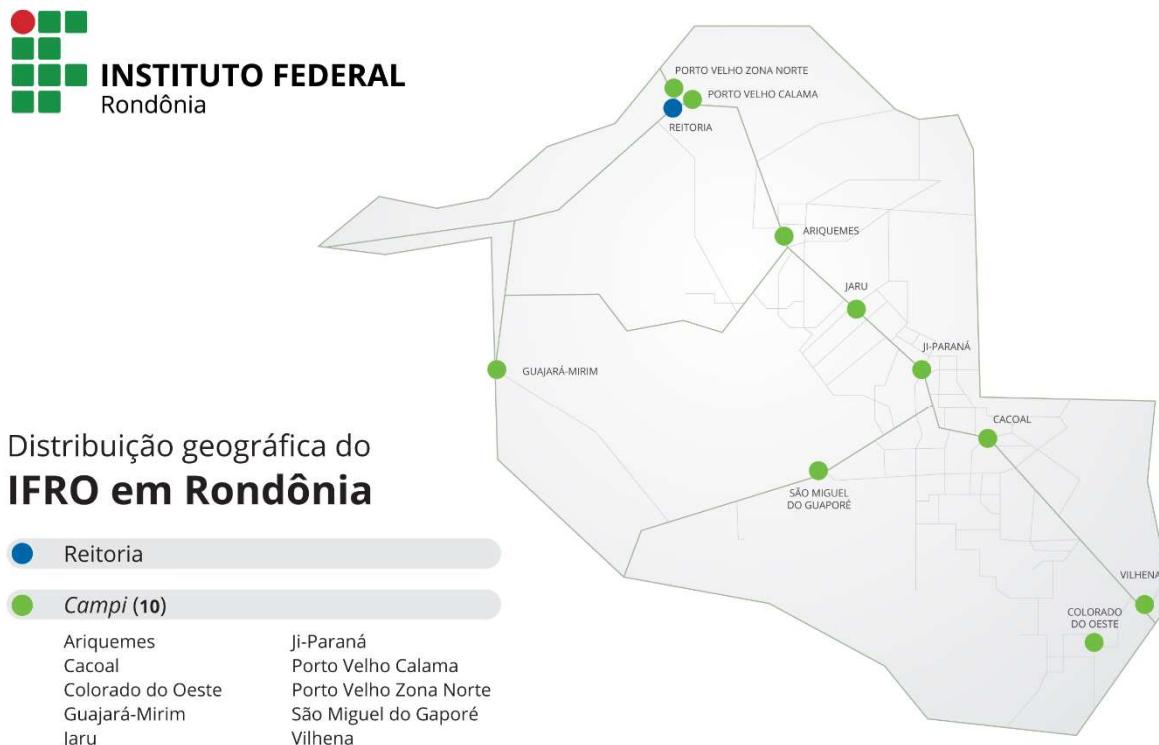
O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO é uma instituição vinculada ao Ministério da Educação, uma autarquia de natureza jurídica, que possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. No tocante à incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão da instituição e dos cursos de educação superior, o IFRO é equiparado às universidades federais (IFRO, PDI, 2018).

O IFRO funciona mediante uma estrutura organizacional e administrativa que em 2024 está composta por 1 (uma) Reitoria, 1 (um) *Campus Avançado*, 9 (nove) *campi*, e 71 (setenta e um) Polos de Educação a Distância em parcerias com outros órgãos públicos. Sua missão institucional é: “Promover educação profissional, científica e tecnológica de excelência, por meio da integração entre ensino, pesquisa e extensão, com foco na formação de cidadãos

comprometidos com o desenvolvimento humano, econômico, cultural, social e ambiental sustentável” (IFRO, PDI, 2018 p. 33).

Na figura 1 consta a abrangência de atuação geográfica do IFRO e seu mais antigo *campus* de Colorado do Oeste, criado em 1993, localizado a 760 quilômetros da sede em Porto Velho.

**Figura 1 - Distribuição Geográfica do IFRO em Rondônia**



**Fonte:** Coordenação de Comunicação e Eventos – *Campus* Colorado do Oeste (2023)

Para cumprir tal missão, em março de 2024, o IFRO possuía um quadro de servidores composto por 638 docentes efetivos, 112 docentes substitutos (em regime de contrato temporário) e 548 técnicos administrativos, totalizando uma força de trabalho de 1.298 servidores distribuídos em 09 campi e um *campus* avançado (IFRO, 2023), dos quais 223, ou seja, 17,2% exercem cargos de confiança.

Dentre os 1.298 servidores, segundo o Painel de Indicadores do Instituto Federal de Rondônia, 221 exercem Cargos de Direção (CD) e Funções Gratificadas (FG), ocupados por servidores públicos efetivos, distribuídos por categorias com suas respectivas retribuições financeiras, como disposto na Tabela 1 (IFRO, 2023).

Os Cargos de Direção e Funções Gratificadas são cargos que possuem retribuições financeiras atribuídas ao exercício de funções inicialmente denominadas funções de confiança, e especificadas como função de direção, chefia, assessoramento, secretariado, entre outros (Brasil, 1991). Cabe ressaltar que os servidores ocupantes de Cargo de Direção (CD) devem optar por receber o valor integral da remuneração do CD ou, a remuneração do cargo de origem acrescido de 60% da remuneração do CD (Brasil, 2016).

**Tabela 1** - Quantitativo dos Cargos e Funções do IFRO por categoria e retribuição financeira

Categoria de Cargos e Funções	Quantidade	Retribuição financeira
CD-0001	1	R\$ 13.474,12
CD-0002	14	R\$ 11.263,53
CD-0003	20	R\$ 8.842,39
CD-0004	38	R\$ 6.421,26
FG-0001	68	R\$ 975,51
FG-0002	80	R\$ 656,29
<b>TOTAL</b>	<b>221</b>	<b>R\$ 710.857,10</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora com base no Painel de Indicadores do IFRO em novembro de 2023 e na Lei nº 13.328/2016.

A designação e exoneração dos Cargos de Direção e Função Gratificada (FG) são de competência do Reitor, e são efetivadas através de Portaria publicada no Diário Oficial da União, seguindo as determinações da Lei nº 12.677/2012 (Brasil, 2012).

O *campus* Colorado do Oeste, foco desta pesquisa aplicada, é o mais antigo da instituição, significou um marco inicial da Educação Profissional e Tecnológica no estado de Rondônia e no município de Colorado do Oeste.

Originariamente era a Escola Agrotécnica Federal cuja criação ocorreu por meio da Lei nº 8.670, de 30 de junho de 1993 (IFRO, PDI, 2018). O *campus* está localizado na área rural do município, é uma escola fazenda e seu quadro de servidores está composto por: 80 docentes efetivos, 17 docentes substitutos (em regime de contrato temporário) e 78 técnicos administrativos, totalizando 175 servidores públicos, equivalente a 13,7% da força de trabalho do IFRO, distribuídos e comparados como se apresenta na Tabela 2.

Dentre os 175 servidores (docentes e técnicos administrativos) que compõem a força de trabalho do IFRO *Campus* Colorado do Oeste, 21 servidores ocupam cargos de chefia, representando 12% dos servidores deste *campus*<sup>1</sup>, conforme apontado na Tabela 2.

**Tabela 2** - Quantitativo de Cargos e Funções do IFRO *Campus* Colorado do Oeste, classificados por categoria e retribuição financeira

Categoria de Cargos e Funções	Quantidade	Percentual de servidores	Respectiva retribuição financeira
CD-0002	1	4,8%	R\$ 11.263,53
CD-0003	2	9,5%	R\$ 8.842,39
CD-0004	5	23,8%	R\$ 6.421,26
FG-0001	5	23,8%	R\$ 975,51
FG-0002	4	19%	R\$ 656,28
FG-0003	4	19%	R\$ 532,07
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	<b>R\$ 70.685,56</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em pesquisa aos sistemas informatizados do IFRO (2023).

Embora a nomeação dos servidores para assumirem Cargos de Direção e Funções Gratificadas seja realizada através de Portaria expedida pelo Reitor, é o Diretor Geral de cada *campus* quem escolhe quais serão os servidores designados.

O atendimento às solicitações de capacitação dos servidores do *campus* Colorado do Oeste, tem acontecido por demanda dos servidores e setores. Até dezembro de 2023 não foi encontrado nos dados institucionais disponíveis um planejamento para oferta de capacitação gerencial que partisse do setor de gestão de pessoas e, não foram localizados registros de demandas de servidores para receber capacitação gerencial no *campus*.

Logo, dado que cabe à Diretoria de Gestão de Pessoas do IFRO ofertar capacitação mediante tal planejamento, parece oportuno realizar ações para desenvolvimento de competências gerenciais nos diversos níveis hierárquicos de gestão em exercício de cargos de confiança.

Do ponto de vista financeiro, as despesas executadas para as ações de capacitação, significaram em média 0,58% do orçamento total dos últimos 6 anos, e são geridas pelo Diretor Geral do respectivo *campus*. As despesas anuais para custear as ações de desenvolvimento

<sup>1</sup> Dados extraídos dos sistemas informatizados do IFRO.

profissional e capacitação no IFRO *campus* Colorado do Oeste, nos últimos seis anos, se apresentam na Tabela 3, e podem ser observadas de forma detalhada no anexo II.

**Tabela 3 - Despesas anuais de Capacitação de Servidores do IFRO *Campus* Colorado do Oeste**

Ano	Despesas de capacitação executadas	Orçamento anual do <i>campus</i>	% anual
2018	R\$ 151.578,43	R\$ 9.161.887,85	1,65%
2019	R\$ 101.937,30	R\$ 11.307.090,28	0,90%
2020	R\$ 29.713,13	R\$ 9.937.904,08	0,30%
2021	R\$ 8.711,00	R\$ 10.007.839,96	0,09%
2022	R\$ 33.183,96	R\$ 7.439.308,15	0,45%
2023	R\$ 32.006,02	R\$ 13.479.156,35	0,23%
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 357.129,84</b>	<b>R\$ 61.333.186, 67</b>	<b>0,58%</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em informações fornecidas pela Coordenação de Finanças do IFRO *Campus* Colorado do Oeste.

O recurso orçamentário executado com despesas de capacitação dos servidores, diminuiu consideravelmente do ano de 2018 para o ano de 2023. Durante os anos de 2020 e 2021 tal queda pode ser justificada pela pandemia da COVID-19. Para os demais anos, não há justificativa evidente.

Até o ano de 2023 não há o registro de oferta de capacitação específica para os servidores nomeados a exercer cargos e funções gratificadas. Entretanto, as ofertas de capacitação de todos os servidores do IFRO são programadas de acordo com as necessidades indicadas pelas chefias imediatas dos setores de cada *campus*. Após este levantamento, a Coordenação de Gestão de Pessoas – CGP dos *campi* envia suas demandas para a Diretoria de Gestão de Pessoas (localizada na Reitoria, no município de Porto Velho), que inclui tais solicitações no PDP- Plano de desenvolvimento de pessoal, conforme orientado pelo Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - Decreto 9.991/2019 (Brasil, 2019).

Contudo, mesmo sem uma oferta de capacitação gerencial para os servidores que exercem funções de confiança, os servidores nomeados aos cargos de chefia executam o trabalho que lhes é designado.

## 1.2 Pergunta de pesquisa

Diante da situação-problema apresentada, esta dissertação busca responder à seguinte questão: **Como ocorre o desenvolvimento de competências gerenciais no cotidiano dos gestores do IFRO – Campus Colorado do Oeste?**

Para elucidá-la, a pesquisadora partiu da suposição inicial de que no exercício gerencial e ao solucionar os problemas de sua unidade, o gestor aprende e desenvolve suas competências profissionais acerca de gestão.

## 1.3 Objetivos

Para responder a supracitada questão desta pesquisa, se estabeleceram objetivos, final e intermediários.

### 1.3.1 Objetivo final

Investigar como ocorre o desenvolvimento de competências gerenciais no cotidiano dos gestores do IFRO *campus* Colorado do Oeste.

### 1.3.2 Objetivos intermediários

- Evidenciar como ocorre o planejamento das ações de capacitação no âmbito do IFRO.
- Levantar quais as modalidades de aprendizagem gerencial vivenciadas pelos gestores do IFRO *campus* Colorado do Oeste.
- Identificar quais as competências gerenciais requeridas para que os gestores do IFRO desempenhem suas atribuições.
- Elaborar uma proposta de capacitação para o desenvolvimento de competências gerenciais no âmbito do IFRO – *Campus* Colorado do Oeste.

## **1.4 Justificativa e relevância da pesquisa realizada**

Este estudo justifica-se posto que o vigente Decreto nº 9.991/2019, que regulamenta a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, reconhece a gestão de pessoas por competências como elemento estratégico na administração pública e determina que as instituições públicas do Poder Executivo Federal se adequem à legislação vigente sobre o desenvolvimento de pessoas, mediante ações de suporte para o processo de profissionalização dos servidores em cargos de chefia.

Torna-se relevante por construir uma proposta que servirá de subsídio para a realização de capacitação gerencial aos servidores públicos que exercem cargos de chefia em Institutos Federais, uma vez que cabe a todo chefe nos Institutos Federais de Ensino, direcionar, orientar e avaliar o desempenho da equipe para que os objetivos setoriais, assim como os institucionais, sejam alcançados.

É sabido que o estudo de competências inerentes ao gestor público não é considerado um tema novo. Entretanto, as pesquisas que tratam sobre os processos de desenvolvimento de competências gerenciais em Instituições Federais de Ensino após a implantação da nova PNDP (Decreto 9.991/2019) são analisadas sob diferentes perspectivas, tornando essa temática relevante e atual.

Cabe a cada instituição definir, de forma contextualizada e sistematizada, quais competências gerenciais são requeridas para que seus servidores assumam os cargos de chefia, considerando que o período de mandato dos cargos de chefia gera interrupções e descontinuidade, pelas alternâncias imprevistas de gestão e, no caso de Institutos Federais de Educação Tecnológica, alternâncias quadrienais dos mandatos dos diretores gerais.

Não obstante, este estudo justifica-se por produzir conhecimento empírico e teórico para futuros pesquisadores e administradores públicos, fornecendo para a área de capacitação e desenvolvimento gerencial um conhecimento específico sobre como são desenvolvidas as competências gerenciais dos chefes de uma instituição federal de ensino no Brasil, mesmo sem a oferta institucional sistematizada de ações de aprendizagem formal para tal.

Por fim, esta pesquisa contribui ainda ao acervo do conhecimento científico da área de administração pública com conhecimento empiricamente fundamentado, e pode auxiliar na elaboração do planejamento e desenvolvimento estratégico das ações voltadas para a gestão de pessoas no IFRO.

## **1.5 Delimitações do estudo**

Conceitualmente, a pesquisa abordou a gestão estratégica de pessoas na administração pública, gestão por competências e processos de desenvolvimento e aprendizagem de competências gerenciais em instituições públicas de educação técnica e tecnológica, concernente ao subsistema de treinamento e desenvolvimento gerencial. Logo, não foram abordados diretamente outros subsistemas que compõem a gestão estratégica de pessoas, tais como recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, progressão, carreira, qualidade de vida.

Geograficamente a pesquisa delimitou-se ao *campus* Colorado do Oeste, por ser o *campus* mais antigo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia e por possuir o maior número de cargos e funções gratificadas dentre os dez *campi* que compõem o IFRO.

Temporalmente, tanto para a pesquisa de campo como para a pesquisa documental, foram examinados os dados de 01/01/2018 a 31/12/2023, considerando que tal período abrange a transição do decreto nº. 5.707/2006 para o decreto nº. 9.991/2019, bem como permitiu análise de dados de equipes distintas de gestão.

## **1.6 Estrutura da dissertação**

A presente dissertação está organizada em seis capítulos, incluindo este capítulo introdutório que apresentou a caracterização e contexto da instituição, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, a relevância e justificativa da pesquisa, e as delimitações do estudo.

No próximo capítulo, denominado Fundamentação Teórica, apresenta-se a base teórica elaborada para realização da pesquisa empírica bem como para criação de uma proposta de capacitação gerencial. O segundo capítulo inicia-se com os conceitos de gestão estratégica de pessoas na administração pública e em seguida, abordam-se os conceitos acerca de competências profissionais, com ênfase nas competências gerenciais no setor público e nas IFES – Instituições Federais de Ensino Superior. Por fim, apresentam-se conceitos de aprendizagem gerencial e capacitação de gestores.

O terceiro capítulo, intitulado Delineamento Metodológico, trata do percurso metodológico adotado na condução desta pesquisa. Apresenta a abordagem de pesquisa, identifica os sujeitos da pesquisa e os critérios de seleção dos participantes, detalha os

instrumentos e técnicas utilizadas para coleta e análise de dados. Não obstante, este capítulo também apresenta as considerações éticas deste estudo.

Na sequência, o quarto capítulo, nomeado como Apresentação e Discussão de Resultados, apresenta as análises dos dados coletados durante a execução da pesquisa e buscouse relacionar a discussão dos dados obtidos com base nos principais autores do arcabouço teórico apresentado no segundo capítulo.

O quinto capítulo, Produto Técnico e Tecnológico, traz o detalhamento de uma proposta de capacitação gerencial, fruto da presente pesquisa aplicada. O capítulo aponta os detalhamentos do produto tecnológico intitulado como “Programa de Formação Gerencial do IFRO”.

Por fim, o sexto e último capítulo, denominado de Considerações Finais, apresenta uma síntese dos principais resultados observados, as contribuições teórica e prática, as limitações identificadas e as sugestões para pesquisas futuras.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo tem como objetivo apresentar a fundamentação teórica dos temas inerentes aos objetivos de estudo desta pesquisa e está dividido em quatro partes: Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública, Competências Gerenciais nas Organizações, Aprendizagem Gerencial e Capacitação Gerencial.

### **2.1 Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública**

A evolução das relações no ambiente de trabalho originou uma transição significativa na área da administração, em que a Administração de Recursos Humanos dá espaço à Gestão Estratégica de Pessoas, alterando o foco do controle de processos administrativos para o fomento da conexão entre as pessoas e os objetivos organizacionais (Bandeira, *et al.*, 2017).

O conceito de gestão estratégica concerne a uma gestão atenta aos objetivos e metas da instituição e ao desempenho e as maneiras de atuação de seus membros para alcançá-los. Ou seja, enfocando-se a caracterização de resultados previstos, o planejamento e o acompanhamento das ações para sua consecução (Schikmann, 2010).

Logo, a necessidade de um planejamento estratégico de pessoas na Administração Pública Federal surge mediante a constante evolução da sociedade bem como das organizações em busca da inovação de processos que contribuam para uma melhor gestão dos recursos públicos, melhoria na qualidade de vida no trabalho dos servidores e avanço na prestação dos serviços à população.

Os órgãos inerentes à administração pública visam o desenvolvimento de um planejamento estratégico de pessoas engajado com os objetivos da instituição pública, através de objetivos, métricas e indicadores claramente definidos (Bispo; Mendes, 2021). As mudanças tais como as decorrentes da globalização, da instabilidade da economia e da sociedade exigem uma nova forma de gestão de organizações de autarquias como as instituições públicas de educação através do desenvolvimento de competências adequadas à complexidade deste contexto organizacional (Villardì; Salles, 2017).

No Brasil, tais mudanças na administração pública foram pautadas pelo processo das reformas administrativas do Estado, dando espaço à administração gerencial, conhecida como Nova Administração Pública (Bresser Pereira, 1996) que, em busca do aumento da eficiência econômica do Estado, implementou o uso de ferramentas de gestão advindas do setor privado, (Matias-Pereira, 2008) e teve como marco referencial desenvolver nos servidores públicos o

compromisso com a estruturação de uma organização atenta às demandas da sociedade, em busca de uma prestação de serviços públicos realizados com maior eficiência, eficácia e efetividade (Matias-Pereira, 2020).

Assim, cabe salientar que a gestão de pessoas no setor público não deve ser entendida apenas como uma área, mas sim como um processo e que todos os processos de uma organização acontecem mediante as ações de pessoas (Bergue, 2019). O processo de gestão de pessoas da contemporaneidade baseia-se em uma tríade estratégica: gestão por competências; democratização das relações de trabalho buscando ambientes adequados à inovação; e, a capacitação acentuada das equipes, abrangendo a aplicação de tecnologias da informação e comunicação – TICs (Amaral, 2006).

A gestão estratégica de pessoas baseada em competências exerce influência nas principais atividades associadas ao quadro de pessoal, como por exemplo: planejamento, recrutamento, treinamento e permanência ou retenção (Skorková, 2016). Assim sendo, parece que desenvolver as competências individuais dos servidores públicos implica no desenvolvimento contínuo das competências da organização.

Nas últimas décadas nota-se uma expansão mundial pela adesão ao uso de modelos de gestão por competências provenientes do setor privado e nos vários países que já adotaram esta prática em suas instituições públicas, se observaram resultados satisfatórios para o planejamento estratégico (Skorková, 2016).

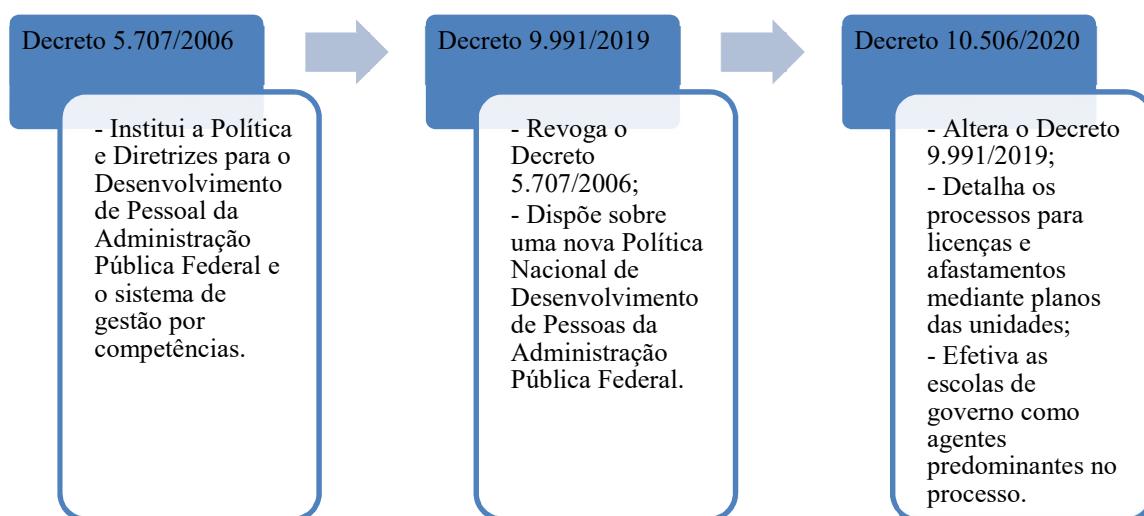
Considerando as pessoas como a base do desenvolvimento de processos organizacionais, deve-se considerar o modelo de gestão por competências como uma estratégia de amplo espectro para as organizações públicas, uma vez que suas particularidades técnicas favorecem a objetividade, a transparência e a democracia nas avaliações profissionais realizadas em uma instituição (Capuano, 2015).

No Brasil, nas instituições públicas inerentes ao Poder Executivo Federal iniciaram as discussões acerca do desenvolvimento de competências a partir do Decreto 5.707/2006, que criou a Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal, reconhecendo a gestão de pessoas por competências como elemento estratégico na administração pública (Brasil, 2006). Treze anos depois, o decreto nº 9.991/2019 revogou o decreto de nº 5.707/2006, instituindo uma nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, apresentando como objetivo principal “promover ações de desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à instituição à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (Brasil, 2019).

Não obstante, em outubro de 2020 entrou em vigor o Decreto nº 10.506 (Brasil, 2020), que trouxe novas alterações para a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, estabelecendo os planos de capacitação como requisito para esse investimento e efetivando as escolas de governo como agentes predominantes para a execução do desenvolvimento dos servidores em suas competências individuais, profissionais e gerenciais.

Em suma, as alterações ocorridas na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal apresentam a implantação de ações de planejamento e maior atuação do órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC. A evolução legislativa acerca da capacitação para servidores públicos consta na figura 2.

**Figura 2 - Evolução da Política de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal**



**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos Decretos 5.707/2006, 9.991/2019 e 10.506/2020.

Além da importância da implementação de um sistema de gestão por competências, o Decreto 5.707/2006 também abordava a necessidade da capacitação gerencial para servidores em exercício de atividades de direção e assessoramento. A nova PNDP decretada em 2019, surgiu para aperfeiçoar o proposto na política pública de desenvolvimento de pessoal criada anteriormente, reforçando a importância da gestão por competências e a necessidade de realizar ações para desenvolvimento de capacitação gerencial.

Embora a PNDP ressalte a importância do mapeamento de competências, cabe ressaltar que em um estudo realizado em uma instituição pública de ensino superior acerca do processo de implantação de gestão por competências, Silva *et. al* (2021) apontam a falta de padronização na lotação de servidores para as unidades administrativas e na indicação de gestores para cargos de confiança.

O Decreto nº 9.991/2019 instituiu uma política que foca na governança e no planejamento, estabelecendo que as ações de desenvolvimento devem estar vinculadas às estratégias do órgão (Brasil, 2019) cujos impactos no ciclo de conhecimento de seis universidades federais de ensino superior examinadas indicaram que sua aplicação permite contribuir à introdução da gestão do conhecimento gerado no serviço público e, promover novas estratégias geradoras da cultura de compartilhamento do conhecimento (Daehn; Selig, 2021). A nova PNDP apresenta ainda novas regras para afastamento de servidores, a necessidade da gestão de riscos das ações desenvolvidas e a transparência das despesas envolvidas nas ações de desenvolvimento de pessoas (Brasil, 2019).

Tal política pública disponibiliza subsídios para que os servidores públicos federais possam atender de forma eficaz aos novos desafios da gestão pública, além de contribuir para o alcance de objetivos e estratégias organizacionais (Caminha; Milagres, 2023).

O instrumento principal da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP é o Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP, que visa a identificação de quais as ações são necessárias para o desenvolvimento institucional (Brasil, 2019). Logo, o planejamento dos processos de capacitação e a elaboração do PDP precisam estar voltados para o desenvolvimento integral dos servidores federais, para que ocorra o alcance da eficiência da prestação de serviços públicos à sociedade (Marin; Nichele, 2021). As autoras apontam que o servidor precisa conhecer como sua atividade impacta frente aos objetivos do órgão como um todo, desenvolvendo assim um pensamento crítico imprescindível à transformação da realidade.

Ademais, as alterações para a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas advindas após a publicação do Decreto nº 10.506/2020 dispõe acerca das licenças e afastamentos nas ações de desenvolvimento de pessoal, incluindo a obrigatoriedade de um prévio levantamento das necessidades de desenvolvimento conexas ao alcance dos objetivos institucionais.

Com a alteração estabelecida pelo Decreto nº 10.506/2020, o foco do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) passa da ação de desenvolvimento para a necessidade de

desenvolvimento na organização que precisa ser atendida (Marin; Nichele, 2021). As autoras destacam que o PDP deve ser precedido de um diagnóstico de competências.

Ante o exposto, o planejamento das ações de capacitação para servidores públicos não se trata apenas de uma exigência legal é primordial para que os objetivos da instituição sejam concretizados (Marin; Nichele, 2021). A criação de oportunidades para que os servidores possam qualificar-se através de ações de formação continuada é de responsabilidade da instituição (Marin; Nichele, 2020).

No âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) existem diversos desafios para a implantação efetiva da política, como por exemplo, desafios de ordem estrutural, sistêmica, política e de relações humanas, uma vez que os ambientes organizacionais das IFES são complexos (Caminha; Milagres, 2023).

Uma pesquisa realizada em Institutos Federais de Educação apontou que a implantação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas ocorre de forma lenta, uma vez que as principais dificuldades encontradas foram a falta de pessoal para efetivar a demanda e a falta de apoio e direcionamento dos órgãos responsáveis pela criação da política indicando como fazer tal implementação (Bregalda; Tosta; Dalmau, 2014).

Neste diapasão, a missão do setor de gestão de pessoas nas instituições de ensino precisa ir além de processos burocráticos de aspectos legais e operacionais, viabilizando programas que sejam direcionados ao desenvolvimento de competências dos servidores públicos, visando o desenvolvimento organizacional e o crescimento pessoal da força de trabalho (Bregalda; Tosta; Dalmau, 2014).

## **2.2 Competências Gerenciais nas Organizações**

O termo "competência" pode referir-se tanto às habilidades profissionais do indivíduo quanto às competências da organização. No entanto, no contexto da gestão de pessoas baseada em competências, as habilidades individuais são consideradas como fatores essenciais para o desenvolvimento das competências organizacionais (Giudice, 2012).

A competência é definida tanto 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” (Fleury; Fleury, 2001, p. 188) e também definida pelo processo denotado na ação que torna o indivíduo competente, ou seja, a competência individual “é um entendimento prático de situações que se apoia em

conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade de situações” (Zarifian, 2001, p. 72).

Quando o indivíduo desenvolve competências para atingir os objetivos da organização, está também desenvolvendo competências para si mesmo (Fleury; Fleury, 2001), estimulando não só o seu crescimento pessoal e profissional como também o da unidade e organização onde atua. Corroborando com o exposto, a competência “correlaciona temas como: mobilizar, integrar e transferir conhecimentos da capacidade humana na aplicação do saber do conhecimento, o saber fazer das habilidades, e o saber agir responsável e reconhecido das atitudes” (Amorim; Silva, 2011, p.110).

Assim, desenvolvendo suas competências os indivíduos na organização constroem um processo de aprendizado coletivo, que é aperfeiçoadado através de ações de treinamento e desenvolvimento, em consonância com as pretensões da instituição (Amorim; Silva, 2011).

O conceito de competências, foi construído por diversos autores, através de etapas e foi ganhando espaço e a prática da gestão por competências, sobretudo, após as mudanças econômicas e da globalização (Amorim; Silva, 2011). Os principais autores que desenvolveram os conceitos de competências foram apontados em um estudo empírico realizado sobre a formação de competências em gestores públicos em instituições federais de ensino, estão listados no quadro 1:

**Quadro 1-** Conceitos de Competência

Autores	Conceitos
Dutra <i>et al</i> (1998, p.3)	“Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o seu atingimento (input)”.
Ruas (1999, p.10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação os conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competência) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.
Fleury e Fleury (2000, p.21)	“Competências: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”
Hipólito (2000, p.7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento ao trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.”
Zarifian (2001, p.66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.”

Autores	Conceitos
Le Boterf (2003, p.267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.”

**Fonte:** Jesus (2014, p. 55).

Assim, a gestão por competência fundamenta-se “na adequação do perfil do quadro de pessoal com as necessidades da organização” sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam ser evidenciados na realização das atividades (Schikmann, 2010, p. 22).

A gestão por competências é uma ferramenta organizacional voltada para a gestão estratégica de pessoas, de modo a permitir que as competências das pessoas auxiliem na construção de competências organizacionais necessárias ao alcance de objetivos estratégicos (Silva, *et al.*, 2021). Logo, estimula o crescimento dos indivíduos e os mantém engajados com seu próprio desenvolvimento, ao mesmo tempo em que incentiva e potencializa as contribuições deles para com a instituição (Ceribeli; Maciel; Guilarducci, 2017).

Destarte, na administração pública, o mapeamento de competências vai além de determinar lacunas, é uma ferramenta para determinar a composição da força de trabalho, subsidiar a sua mensuração, contribuir na realocação de servidores para setores correlacionados às suas habilidades e experiências, gerando valor para a organização e para o servidor (Lira; Cavalcante, 2021). Valor público como definido no Decreto nº 9203 de 22/11/2017 (Brasil, 2017), se refere a dar respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público modificando grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos (Brasil, 2017), mediante o investimento no desenvolvimento de competências e habilidades dos servidores públicos.

Nesse diapasão, acrescendo as conceituações de competência profissional ao processo de gerenciamento, “a gestão competente implicaria desenvolver, agir e tornar tangíveis as competências gerenciais em resultados para a organização” e, discernir tais resultados oriundos da concentração dessas competências (Salles; Villardi, 2017, p. 475).

Enquanto uma competência individual representa a associação de capacidades na ação (Ruas, 2005) relativas às pessoas, e se compõe de três dimensões: o saber, o saber fazer e o saber ser (Silva, *et al.*, 2021), as competências gerenciais são aquelas “que refletem as estratégias e objetivos da organização” (Bitencourt; Azevedo; Froelich, 2012, p. 49).

Neste sentido, a competência gerencial conceitua-se como um agrupamento de capacidades construídas e desenvolvidas pelo gestor e que, articuladas e mobilizadas em

situações diversas, possibilitam executar as estratégias organizacionais (Antonello; Godoy, 2011).

O processo de ação gerencial constitui uma combinação de técnica, conhecimento, habilidade e comportamento, integrados em uma situação profissional na qual a racionalidade instrumental cede espaço à subjetividade, e a razão e a emoção começam a ser mediadas pela experiência (Silva, 2009). Cabe salientar que não há uma maneira única para definir competências gerenciais, a etapa descritiva de competências gerenciais dependerá das estratégias da instituição, da metodologia de mapeamento de competências e da realidade da instituição (Silva; Bispo; Ayres, 2019), pelo qual esses autores propõem uma perspectiva de conjunto de competências gerenciais por dimensões, conforme detalhado no Quadro 2:

**Quadro 2** - Competências gerenciais classificadas por dimensão

Dimensão da competência	Definição	Exemplos
Institucionais	Capacidades e tecnologias integradas vinculadas ao contexto da ação profissional e à gestão institucional, que contribuem para a consecução da missão, dos objetivos institucionais e da qualidade dos serviços prestados à sociedade.	- Inovação tecnológica - Gestão estratégica - Compromisso social - Gestão do conhecimento - Sustentabilidade
Comportamentais	Capacidade de interagir com os servidores e gerenciar o comportamento humano no trabalho.	- Liderança - Gestão de equipes - Resiliência - Gestão de conflitos
Técnico-profissionais	Capacidade de utilizar métodos, ferramentas e tecnologias específicas de uma área de atuação profissional.	- Planejamento Administrativo - Gestão de Processos - Gestão Patrimonial - Gestão Financeira e Orçamentária
Políticas	Capacidade de expressar em ação seus pensamentos e valores e a compreensão dos interesses relacionados a atitudes frente à instituição enquanto servidor público.	- Comportamento ético - Interesse público

**Fonte:** Silva, Bispo e Ayres (2019, p. 78-79).

Em pesquisa realizada com gestores públicos de Instituições Federais de Educação, foi identificado um conjunto de competências gerenciais necessárias para a atuação de servidores em exercício (Jesus *et al.*, 2016), como se apresenta no quadro 3:

**Quadro 3 - Competências de Gestores Públicos em IFEs**

COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO
<b>Cognitivas</b>	Executar as atividades profissionais utilizando um conjunto de procedimentos técnicos e legais para o aprimoramento do trabalho na instituição.
	Identificar aspectos sociais, econômicos e políticos do ambiente institucional na tomada de decisão
	Realizar atividades vinculadas ao ambiente de atuação profissional que proporcionem qualidade e agilidade aos serviços prestados à comunidade.
	Elaborar, em parceria com o servidor, ações que proporcionem o seu desenvolvimento profissional alinhado às estratégias institucionais.
<b>Funcionais</b>	Elaborar estratégias através da análise do contexto institucional, vinculando-as às diretrizes da Instituição Federal de Ensino em que o gestor trabalha.
	Assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências.
<b>Comportamentais</b>	Manter o equilíbrio emocional diante das pressões do ambiente de trabalho durante a realização das atividades.
	Utilizar a comunicação de forma comprehensível, por meio da linguagem oral e escrita, como facilitadora de trabalho em equipe.
<b>Políticas</b>	Praticar os valores e princípios do serviço público, conforme o código de ética.
	Estimular a defesa dos interesses institucionais, utilizando os bens públicos em benefício da sociedade
	Estabelecer parcerias cooperativas com setores internos, órgãos externos e outras instituições federais de ensino, visando à construção coletiva de soluções para as dificuldades institucionais.

**Fonte:** Jesus *et al.* (2016, p. 42).

Baseado nos conjuntos de competências apresentados por Jesus *et al.* (2016) e por Silva, Bispo e Ayres (2019) é possível compreender que embora as competências estejam fortemente vinculadas ao contexto de cada instituição, há um conjunto de comportamentos que se espera dos gestores públicos brasileiros em geral (Freitas; Odelius, 2022).

As competências gerenciais são os comportamentos observados por meio dos quais os gestores demonstram suas habilidades, conhecimentos e atitudes ou a sinergia entre eles como seus atributos pessoais, gerando valores e melhores resultados a si mesmos, a outros indivíduos e à instituição, de forma compatível com contexto, com recursos disponíveis e à estratégia adotada (Freitas; Odelius, 2018) e são desenvolvidas com base nas experiências que vivencia, sejam elas marcantes ou, corriqueiras (Antonello; Godoy, 2011).

Ainda, para Jesus *et. al* (2016), os gestores desenvolveram suas competências gerenciais através de processos formais e informais de aprendizagem. Significa que o processo

de desenvolvimento de competências de um gestor ocorre mediante a integração dos processos de educação formal com as experiências profissionais e sociais vivenciadas ao longo de sua trajetória profissional, como defende Bergue (2019). Esse processo integrativo para a formação de uma competência também é apontado por Silva, Bispo e Ayres (2019) e pode ser observado na figura 3:

**Figura 3 - Eixos formadores de uma competência**



**Fonte:** Silva, Bispo e Ayres (2019, p. 74).

Assim, para desenvolver competências de um gestor, a aprendizagem gerencial “envolve aprender na ação, experimentar novos processos de gestão e refletir sobre suas atitudes e valores” (Pereira; Silva, 2011, p. 634-635).

Quando os gestores compreendem que as ações que desenvolvem no trabalho contribuem para a formação e desenvolvimento de processos organizacionais, “podem promover a evolução do aprendizado e de competências gerenciais por meio da construção de significados, negociações e barganhas, e do exercício do poder” (Watson, 2005, p. 14).

Assim, evidencia-se uma relação entre o desenvolvimento de competências gerenciais e os processos de aprendizagem dos indivíduos gestores (Silva; Bispo; Ayres, 2019).

### **2.3 A Aprendizagem Gerencial e a Capacitação de Gestores**

A organização aprende com as pessoas, e as pessoas aprendem a partir do conhecimento institucionalizado em uma organização (Silva, 2009), logo o processo de aprendizagem individual e organizacional deveria ocorrer de forma indissociável. Neste sentido o autor reconhece que “a aprendizagem é um processo multifacetado, que depende de uma série de

variáveis contextuais que influenciam a maneira como as pessoas veem o mundo e atribuem significados a determinados eventos” (Silva, 2009, p. 40) e por possuir duas dimensões: uma objetiva e uma subjetiva.

Enquanto a dimensão objetiva está vinculada à aquisição de conhecimentos através da educação formal, a dimensão subjetiva está associada ao autoconhecimento, e às reflexões e emoções vividas pelo indivíduo ao longo da vida (Bergue, 2019). Neste sentido, esse autor aponta que o processo de aprendizagem é associado às experiências vividas pelo indivíduo e ocorre mediante a ação, coadunando com Antonello e Godoy (2011) e Pereira e Silva (2011).

Logo, o processo de aprendizagem gerencial é complexo, pois é articulado a diversas variáveis contextuais que influenciam a forma como as pessoas observam o mundo organizacional e atribuem significado aos acontecimentos (Reinaldo; Lima, 2020). Dentre tais variáveis, cabe ressaltar: a cultura organizacional da instituição, as crenças individuais, a economia, o surgimento de novas tecnologias, e as experiências pessoais e profissionais vividas previamente.

Assim, um gestor efetivo é aquele capaz de transformar suas experiências profissionais ao longo de sua carreira, somada a sua experiência de vida, de maneira que tais experiências sirvam não só para superar novos desafios no ambiente de trabalho, mas também para viver novas experiências (Leite; Bispo; Silva, 2018).

Portanto, a atuação requerida de um gestor, exige mais que os atributos de conhecimentos, habilidades e atitudes, exige que tais atributos sejam colocados em ação de maneira que afete o desempenho dos próprios gestores e nos resultados da organização na qual estão inseridos (Paz; Odelius, 2021).

Os gestores públicos examinados em uma universidade pública federal desenvolveram suas competências gerenciais através de processos de aprendizagem, aprendendo com sua própria prática de gestor e desenvolvendo suas competências interpessoais, intrapessoais e competências para ação (Lima; Villardi; Rodrigues, 2021). Tais processos e suas respectivas competências que foram identificadas mediante pesquisa empírica em uma universidade federal centenária são apresentados no quadro 4:

**Quadro 4** - Processos de aprendizagem e competências da prática gerencial

PROCESSO DE APRENDIZAGEM	COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS	APLICAÇÃO DA COMPETÊNCIA
Processo formal, fazer cursos, ler, pesquisar.	Conhecimentos sobre leis, normas, regras, teorias;	Analizar processos, emitir parecer, tomar decisão correta;

PROCESSO DE APRENDIZAGEM	COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS	APLICAÇÃO DA COMPETÊNCIA
Experiência com gestão anterior na instituição	Conhecimentos de estrutura organizacional	Orientar pessoas, tomar decisão, buscar ajuda;
Prática gerencial, experiência profissional e de vida	Habilidades interpessoais (lidar com pessoas), Habilidades para ação (negociar, buscar saída), Habilidades pessoais (autoconfiança, paciência);	Prestar esclarecimento, resolver problemas, dar ideias, energizar pessoas;
Interação em reuniões, fóruns e com pessoas de outros órgãos	Conhecimento técnico, habilidades como respeito, amizade;	Coordenar atividades da equipe, conquistar confiança e colaboração;
Busca pessoal (teatro, terapia, reflexão individual)	Habilidades para lidar com estresse elevado, paciência criatividade, improvisação;	Lidar com pessoas, lidar com falta de estrutura;
Atitude de aprendiz em todo momento	Conhecimentos adquiridos em cursos e por meio da experiência;	Partilhar com membros da equipe;
Superando dificuldades percebidas	Habilidade de negociar, Autoconfiança; Criatividade;	Solucionar problemas

**Fonte:** Lima; Villardi; Rodrigues (2021, p. 379)

Ressalta-se que em instituições públicas de ensino o desenvolvimento de competências gerenciais pode se tornar ainda mais complexo do que em outros órgãos públicos. Considerando o apontado por Silva, Pinheiro e Barbosa (2022), uma parte significativa do corpo gestor universitário é formada por indivíduos que, antes de tudo, são professores com ocupações próprias do universo acadêmico que, ao assumirem uma posição gerencial, incorporam a figura do professor-gestor, que se caracteriza pela multiplicidade de papéis que devem ser conciliados.

É observado que os servidores da área docente frequentemente assumem funções administrativas nas instituições de ensino superior sem terem recebido treinamento formal para tal, e são comumente designados para cargos gerenciais sem uma clara definição de suas responsabilidades (Silva; Pinheiro; Barbosa, 2022).

Destarte, o objetivo da aprendizagem é gerar mudanças em si mesmo, “na própria eficácia, mudar valores e atitudes ou ter experiências que sejam aproveitadas no futuro. Assim, a aprendizagem é o processo pelo qual cria-se conhecimento por meio da transformação da experiência” (Antonello; Pantoja, 2010, p. 54).

Portanto, o sentido da palavra experiência deve ser ampliado do campo profissional para o contexto de vida pessoal, uma vez que não só as experiências organizacionais, mas

também as experiências sociais proporcionam ocasiões de aprendizagem ricas em significados (Silva, 2008) e agregam contribuições para a prática gerencial.

Na ausência de preparo para assumir cargos gerenciais as pessoas passam a aprender, socialmente, através da troca de práticas e experiências no trabalho que possibilitam uma vivência mais significativa das situações peculiares do ambiente de trabalho, ou seja, “as experiências vividas no contexto da vida pessoal têm influência direta no conteúdo e no processo da aprendizagem gerencial” (Oliveira; Bispo; Lima, 2021, p. 22).

Em um estudo realizado na Universidade Federal do Vale do São Francisco, Silva, Pinheiro e Barbosa (2022) revelam que, consequentemente, os gestores têm adquirido habilidades de gestão de suas instituições de forma empírica, muitas vezes através do método da tentativa e erro e de aprendizado autodidata durante o exercício de suas funções.

O gestor, na condição de aprendiz, deve ser considerado em toda sua complexidade, considerando sua história de vida, seus valores, suas crenças, suas emoções e a forma como esse indivíduo interage com o mundo exterior e social. As experiências de aprendizagem “são integradas a este conjunto e transformadas em conhecimento, gerando mudanças contínuas no indivíduo” (Bispo; Fernandes; Silva, 2020, p. 132).

Com a vivência de uma experiência, pode-se abrir aos gestores as oportunidades para analisar equívocos e para elaborar alternativas de ações futuras (Melo *et al.*, 2020) tornando então, o conhecimento gerado através da aprendizagem experencial uma ferramenta importante ao alcance de objetivos institucionais.

Além do próprio gestor, a organização torna-se responsável pelo processo de aprendizagem gerencial, pois, a aprendizagem não ocorre só através de cursos de formação, mas também com a vivência da prática gerencial, indicando que cabe às organizações criar ambientes laborais favoráveis para que os indivíduos aprendam (Silva, 2009).

O processo de desenvolvimento de competências gerenciais é comumente apresentado na literatura em duas formas de aprendizagem, a formal e a informal, todavia, “tanto a aprendizagem informal pode ocorrer em situações formais de ensino, como nos processos informais pode ocorrer o surgimento de características oriundas dos processos de aprendizagem formal” (Oliveira, Bispo; Lima, 2021, p. 22).

Logo, parece necessário contar com o apoio institucional para fomentar a elaboração e implantação de políticas de capacitação que possibilitem aos gestores, sua aprendizagem no exercício da gestão e o desenvolvimento de competências gerenciais. O domínio das competências gerenciais requer não apenas a posse de certas capacidades pelos gestores, mas

também a aplicação prática dessas habilidades no contexto organizacional em que estão inseridos (Paz; Odelius, 2021).

A educação formal é um dos eixos formadores de competências para gestores e a capacitação é uma das modalidades de educação formal utilizada no processo de aprendizagem gerencial de servidores públicos (Bergue, 2019). A capacitação é essencial para a gestão organizacional, não apenas para os funcionários operacionais, mas também para os gestores, devido às mudanças constantes no ambiente interno e externo das organizações, o que tem o efeito de transformar e aumentar a atividade gerencial (Soares, 2019).

Um estudo conduzido por Longenecker e Fink (2005) com gestores em organizações privadas nos EUA destacou os benefícios da capacitação de gestores. Eles observaram que o treinamento gerencial eficaz tem um impacto significativo no desempenho dos gestores e, por conseguinte, no desempenho organizacional.

O aprendiz adulto visa a educação formal como uma maneira de adquirir competências aplicáveis em sua rotina laboral, promovendo seu desenvolvimento pessoal e profissional (Bispo, Fernandes, Silva, 2020). Neste sentido, para esses autores, a aprendizagem experiencial proporciona a estes aprendizes a possibilidade de alcançar seus objetivos, juntando teoria e prática e transformando o próprio ambiente de trabalho em um ambiente de aprendizagem.

Considerando que o processo de aprendizagem é multifacetado, composto por uma dimensão objetiva e uma dimensão subjetiva, o processo de criação de uma capacitação gerencial exige uma metodologia que possibilite o levantamento de problemas reais da organização com a junção dos estudos teóricos e a prática gerencial (Silva, 2009). Assim, a capacitação gerencial refere-se ao processo de fornecer aos gestores as habilidades, conhecimentos e ferramentas necessárias para desempenhar com eficácia suas funções de liderança e gestão dentro da organização a qual pertencem.

Para desenvolver uma capacitação se realiza uma etapa prévia de avaliação das necessidades da organização, resultando em informações pertinentes à criação dos objetivos instrucionais e parâmetros de eficácia da capacitação (Antonello; Pantoja, 2010). Significa que, o processo de construção de uma capacitação gerencial é uma ação que precisa ser planejada estrategicamente, aspirando capacitar as pessoas para a execução de atividades de gestão alinhadas aos objetivos organizacionais, bem como para a resolução de problemas do cotidiano laboral.

Cabe ainda salientar que este processo passa por ajustes em decorrência do público-alvo, do contexto em que a instituição está inserida e da finalidade de cada proposta de capacitação (Silva, 2009).

Em um estudo realizado com gerentes do setor elétrico da Paraíba, cujo objetivo era compreender como os gerentes aprenderam a exercer suas funções gerenciais, Leite, Bispo e Silva (2018) evidenciam a importância da prática reflexiva e afirmam que os gestores desenvolvem um saber prático através das experiências vividas. Os autores apontam ainda que os conhecimentos aprendidos sofrem forte influência pela forma como aprendem.

Não obstante, cabe ressaltar que um plano para a capacitação de gestores públicos tem como premissa fundamental promover o desenvolvimento do servidor tanto como profissional quanto como cidadão, preparando-o para conduzir ações de gestão pública alinhadas com a missão social de sua instituição, possibilitando que se torne não só uma estratégia eficaz de gestão de pessoal, mas que também eleve a organização a um status de referência (Silva; Honório, 2021).

Vale ressaltar que a oferta de uma capacitação gerencial para o desenvolvimento de competências deve estar alinhada com as diretrizes institucionais, particularmente aquelas delineadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), acrescentando ainda que isso não se limita apenas a programas formais de treinamento, mas também abrange a criação de percursos de aprendizagem informais (Silva; Honório, 2021).

### **3. DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

Este capítulo aborda as decisões metodológicas para a execução da pesquisa aplicada. Uma pesquisa aplicada acontece quando se tem um problema, mas ainda não se sabe a solução (Zamberlan, 2016). Assim, tal autor define a pesquisa como um agrupamento de práticas propostas para identificar a resolução de um problema, baseadas em ações racionais e sistemáticas. Portanto, se faz necessária a sistematização de tais práticas de pesquisa, através da definição da metodologia da pesquisa científica, que trata de uma preocupação instrumental: a maneira de deliberar sobre procedimentos e ferramentas, das formas de se fazer ciência (Demo, 1985) e solucionar a situação – problema apontada que motivou esta pesquisa aplicada (Marcondes *et al.*, 2017).

#### **3.1 Abordagem epistemológica e metodológica da pesquisa**

Quanto à abordagem epistemológica, esta pesquisa assume uma perspectiva interpretativista (Sacco, 2009) por se reconhecer que a subjetividade do fenômeno enfocado é inerente a sua natureza e não uma disfunção a ser evitada. Nesta pesquisa o fenômeno examinado é o da aprendizagem e desenvolvimento de competências gerenciais que se reconhece de natureza indissociável, em suas dimensões objetiva e subjetiva.

É uma pesquisa qualitativa, em busca de uma visão ampla do foco de estudo, permitindo a obtenção de uma análise holística a partir de relatos de múltiplas perspectivas, identificando assim, a interação desconhecida entre variáveis analíticas oriundas do tema e do fenômeno investigado (Creswell, 2014).

Esta pesquisa qualitativa é também intervencionista, e torna-se apropriada por se tratar também de uma proposição de intervenção de melhorias (Roesch, 2013) para o processo de capacitação gerencial dos gestores do IFRO, *campus* Colorado do Oeste.

Trata-se, portanto, de uma pesquisa aplicada (Vergara, 2016), configurada como um estudo de caso (Vergara, 2016; Creswell, 2014), para compreender especificamente como ocorre o processo de desenvolvimento de competências gerenciais e de aprendizagem na prática dos gestores do IFRO, *campus* Colorado do Oeste.

Um estudo de caso é definido por Creswell (2014) como abordagem qualitativa em que o pesquisador explora um determinado foco, ao longo de um determinado tempo, considerando várias fontes de informação. O estudo de caso como estratégia de pesquisa (Roesch, 2013) foi escolhido para configurar esta pesquisa diante de sua amplitude e particularidade, visando

alcançar, como aponta Vergara (2016), detalhamento e profundidade sobre a vivência laboral dos envolvidos no processo de coleta de dados.

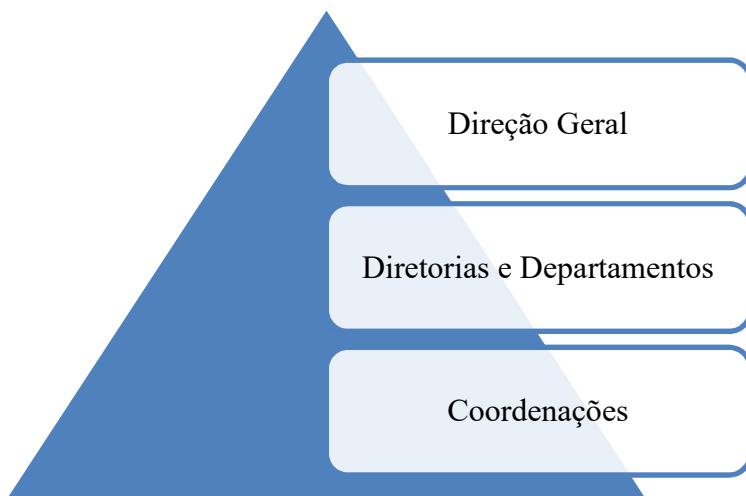
Neste sentido trata-se também de uma pesquisa propositiva (Marcondes *et al.*, 2017) porque seu resultado permitiu elaborar diretrizes para capacitação gerencial que ainda não está sistematizada na organização foco desta pesquisa.

Esta pesquisa propositiva aplicada classifica-se também como descritiva (Roesch, 2013; Marcondes *et al.*, 2017), uma vez que busca evidenciar como são aprendidas e desenvolvidas no cotidiano laboral, as competências gerenciais das chefias no IFRO, *campus* Colorado do Oeste.

### 3.2 Sujeitos da pesquisa e critérios de seleção

De acordo com a tabela 2 apresentada na seção introdutória da presente pesquisa, o IFRO *campus* Colorado do Oeste possui até dezembro de 2023, 21 servidores ocupantes titulares<sup>2</sup> de cargos e funções gratificadas, ou seja, exercendo gestão, distribuídos em três níveis hierárquicos, conforme se mostra na Figura 4.

**Figura 4** - Distribuição hierárquica dos cargos e funções gratificadas



**Fonte:** Elaborado pela autora com base no Regimento Geral do IFRO (2024).

Para este estudo foram convidados, mediante seleção intencional (Creswell, 2014; Roesch, 2013; Yin, 2016), os gestores titulares que atuam em nível intermediário, ocupantes

<sup>2</sup> Os servidores titulares, possuem substitutos legais, também designados através de portarias. Os chefes substitutos não são sujeitos desta pesquisa.

dos cargos de chefes e diretores de departamentos. A seleção de sujeitos intencional, nos termos de Creswell (2014), possibilitou a pesquisadora acesso a um grupo de sujeitos selecionados pela riqueza de informações e vivência gerencial a respeito do problema de pesquisa.

A seleção dos gestores de nível intermediário desta pesquisa considerou os seguintes critérios: (i) ter sido designado em portaria para o cargo de direção; (ii) ocupar ou ter ocupado o mesmo cargo ou função gerencial há, no mínimo, um ano; (iii) ser responsável por no mínimo dois subordinados diretos.

Também foi sujeito desta pesquisa a servidora responsável pela Diretoria de Gestão de Pessoas - DGP, localizada na reitoria do IFRO em Porto Velho, por ser um dos setores responsáveis pelas políticas e ações voltadas ao desenvolvimento de pessoas na instituição. Totalizando assim, foram selecionados e convidados para participar da pesquisa oito sujeitos definidos pelo critério de intencionalidade que constam no Quadro 5.

**Quadro 5 - Distribuição dos sujeitos convidados para a pesquisa**

Entrevistado	Setor	Cargo	Função Gratificada
Gestor I	Diretoria de Ensino – DE	Diretor (a) de Ensino	CD-0003
Gestor II	Diretoria de Planejamento e Administração – DPLAD	Diretor (a) de Planejamento e Administração	CD-0003
Gestor III	Departamento de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação – DEPESP	Chefe do Departamento de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação	CD-0004
Gestor IV	Departamento de Extensão – DEPEX	Chefe do Departamento de Extensão	CD-0004
Gestor V	Departamento de Integração Ensino, Pesquisa e Extensão – DIEPE	Chefe do Departamento de Integração Ensino, Pesquisa e Extensão	CD-0004
Gestor VI	Departamento de Apoio ao Ensino – DAPE	Chefe do Departamento de Apoio ao Ensino	CD-0004
Gestor VII	Departamento de Assistência ao Educando – DEPAE	Chefe do Departamento de Assistência ao Educando	CD-0004
Gestor VIII	Diretoria de Gestão de Pessoas	Diretor (a)	CD-0003

**Fonte:** Elaboração própria com base no organograma do *campus* Colorado do Oeste/IFRO (2024), que consta no Anexo I.

Dos oito gestores selecionados e convidados, todos participaram voluntariamente da pesquisa. O detalhamento do quadro 5 possibilita compreender qual o nível de hierarquia dos gestores entrevistados. Para manter o anonimato dos gestores, as falas estão referenciando o

entrevistado com a letra E, seguida da numeração estabelecida de acordo com o recebimento das respostas (ex: E1, E5). A seguir são detalhados os métodos, técnicas e procedimentos utilizados na realização da coleta e análise de dados empíricos no campo de pesquisa.

### **3.3 Métodos, técnicas e procedimentos de Coleta de dados**

Inicialmente, a coleta de dados foi realizada mediante levantamento documental, por ser um método para definição de dados em direção ao encontro de fontes pertinentes à heurística da pesquisa (Guindani; Almeida; Sá-Silva, 2009). Portanto, a pesquisadora levantou dados e registros de documentos institucionais do IFRO, concernentes ao planejamento das ações de capacitação, bem como a legislação existente no âmbito das Instituições Federais de Ensino (instruções normativas, resoluções, leis).

A coleta de dados no campo ocorreu através de entrevistas semiestruturadas (Minayo, 2009; Yin, 2016) com roteiro, entrevistando os sujeitos em cargos de chefia que foram convidados a participar da pesquisa. As entrevistas foram gravadas mediante autorização de cada entrevistado, expressa em um Termo de Livre Consentimento (Apêndice A) e transcritas em sua literalidade.

Em uma entrevista semiestruturada os entrevistados têm a oportunidade de discorrer suas respostas sem se ater às indagações do entrevistador (Minayo, 2009). Este método para coletar dados visa “encorajar os participantes a dispor de tempo e oportunidade para reconstruir suas próprias experiências e realidade em suas próprias palavras” (Yin, 2016, p. 48).

O roteiro para entrevista foi previamente elaborado para responder à questão central desta pesquisa e balizado em fundamentos conceituais acerca de: gestão estratégica de pessoas, aprendizagem e competências gerenciais e experiência gerencial no âmbito da administração pública. Os roteiros utilizados se encontram nos Apêndices B e C.

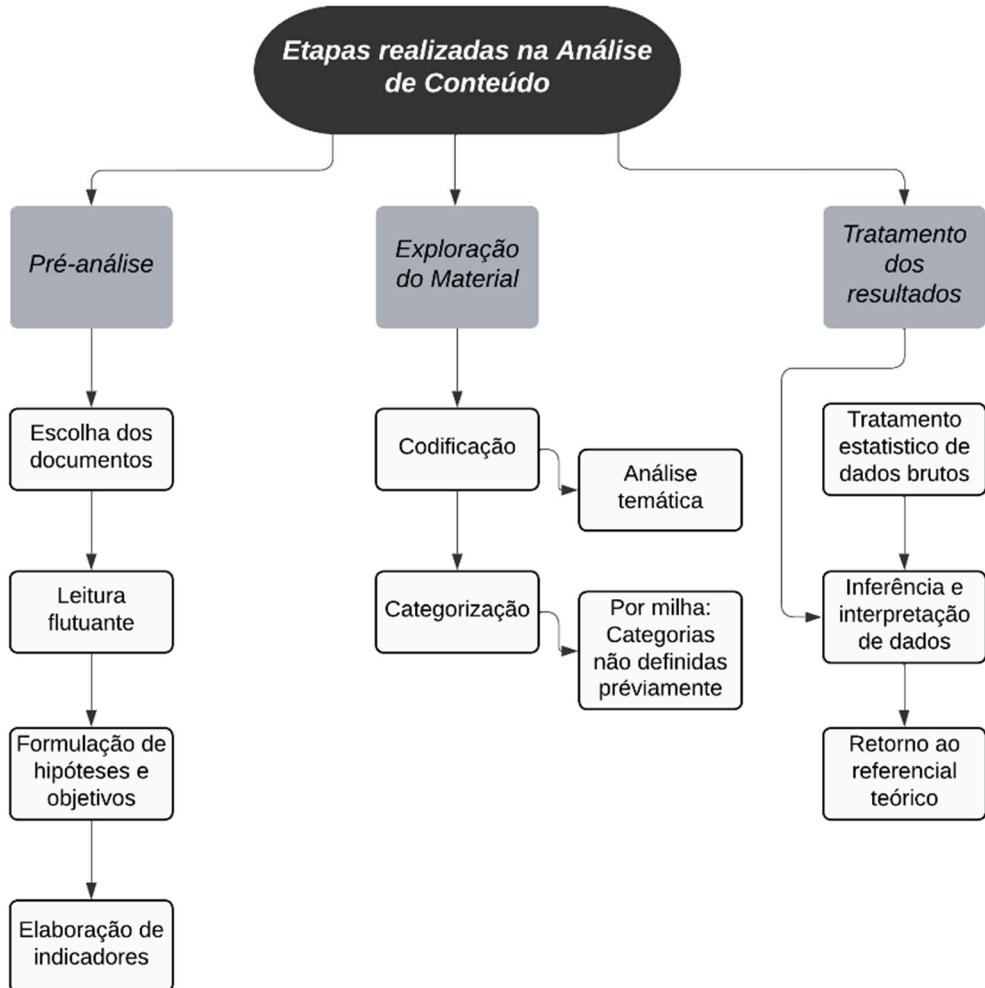
O roteiro foi utilizado como norteador, permitindo que os entrevistados construam equiparações com suas próprias experiências (Santos; Almeida; Miranda, 2021). Para validar este instrumento, foi realizada uma entrevista-piloto, possibilitando assim, além da validação do instrumento, a preparação da pesquisadora.

### **3.4 Métodos e procedimentos da análise de dados**

Para a realização da análise dos dados coletados foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo, estruturada em três fases, conforme os pressupostos de Bardin (1977): 1) pré-análise; 2) exploração do material; 3) tratamento dos resultados.

A figura a seguir representa a análise de conteúdo realizada nesta pesquisa aplicada, segundo os pressupostos de Bardin:

**Figura 5** - Etapas realizadas para análise dos dados



**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

A fase de pré-análise consiste na organização e sistematização do material, envolvendo atividades de leitura flutuante, escolha de material, formulação de hipóteses e objetivos e elaboração de indicadores (Bardin, 1977).

Para a autora, a fase de exploração do material é longa e exaustiva, envolvendo a transformação dos dados em unidades e a descrição de suas características (Bardin, 1977). Logo, nesta fase, acontece a codificação e categorização dos dados.

No presente estudo, a codificação foi realizada por análise temática, que “consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja a presença, ou frequência

de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” (Bardin, 1977, p. 105).

No que diz respeito ao processo de categorização, este foi realizado por milha, onde o sistema de categorias não foi definido previamente, e o título conceitual de cada categoria só foi definido ao final da operação (Bardin, 1977). As categorias de análise estabelecidas foram pertinentes para alcance dos propósitos da pesquisa e serviram de base para a análise do fenômeno em questão. Foram obtidas as seguintes categorias de análise: planejamento das ações de capacitação no IFRO; modalidades de aprendizagem gerencial e competências gerenciais requeridas.

Na última fase da análise de conteúdo, o tratamento de resultados, ocorre o tratamento estatístico dos dados brutos através de inferência e interpretação de dados (Bardin, 1977). Assim, é nesta etapa que o pesquisador reavalia atentamente os marcos teóricos, buscando embasamento e perspectivas que dão sentido à sua interpretação.

### **3.5 Considerações éticas**

O projeto de pesquisa que originou o presente estudo foi submetido à avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), conforme o Parecer Consustanciado nº. 6.082.558, emitido em maio/2023. A submissão se deu exclusivamente via Plataforma Brasil, e seguiu as normas que envolvem as pesquisas com seres humanos. Destaca-se que toda a parte deste estudo referente à coleta de dados empíricos foi iniciada somente após a aprovação do projeto por parte do Comitê de Ética em Pesquisa – CEP. O Parecer Consustanciado nº. 6.082.558 na íntegra encontra-se no Anexo III.

Quanto aos riscos apresentados aos sujeitos participantes, a pesquisa caracterizou-se com riscos mínimos, sendo eles: possibilidade de constrangimento do participante em responder a alguma pergunta que não tenha conhecimento ou propriedade sobre o assunto; a falta de disponibilidade de tempo dos entrevistados; a falta de compreensão das perguntas do roteiro; e o receio dos entrevistados em relação a respostas que envolvam outros servidores.

Para reduzir esses riscos, os sujeitos foram convidados a participar voluntariamente, as entrevistas foram agendadas antecipadamente para prevenir interrupções possíveis e os entrevistados tiveram conhecimento prévio de detalhes da pesquisa, bem como foi-lhes apresentado o termo de consentimento livre e esclarecido - TCLE.

Os participantes da pesquisa foram informados que a participação era totalmente voluntária e que eles poderiam deixar de responder a qualquer questão a qualquer momento. Foi-lhes esclarecido ainda, quanto a confidencialidade da coleta de dados, garantindo assim

anonimato aos entrevistados e, proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização.

Quanto aos benefícios, não foram identificados benefícios individuais, ligados diretamente aos sujeitos da pesquisa. Entretanto, a pesquisa pode contribuir com o aperfeiçoamento das ações institucionais para capacitação de gestores entrevistados e dos demais gestores no âmbito de toda instituição.

## **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos na pesquisa documental e de campo, articulados e pareados aos conceitos apresentados na fundamentação teórica para responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como ocorre o desenvolvimento de competências gerenciais do IFRO – *Campus Colorado do Oeste*?

### **4.1 O processo de planejamento das ações de capacitação de servidores do IFRO**

Embora esta pesquisa seja delimitada geograficamente ao *campus* do IFRO localizado no município de Colorado do Oeste, para atendimento ao primeiro objetivo específico, foi necessário evidenciar como ocorre o processo de planejamento das ações de capacitação da instituição como um todo, uma vez que o *campus* Colorado do Oeste está hierarquicamente subordinado à Reitoria.

No Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, a Diretoria de Gestão de Pessoas - DGP é a diretoria responsável pelas atividades de gestão e desenvolvimento de pessoas, à qual cabe gerenciar as políticas e programas de ingresso, capacitação e desenvolvimento profissional dos servidores.

Ainda que o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP recomende que o Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP das organizações públicas seja elaborado preferencialmente com base no diagnóstico de competências da instituição (Brasil, 2019), até fevereiro de 2024 o IFRO ainda não conta com um modelo de gestão por competências implementado, embora seja essa uma ação estratégica que havia sido definida no planejamento estratégico do instituto para o quadriênio de 2018 a 2022.

A Diretoria de Gestão de Pessoas informou que houve a criação de um projeto para implantação de gestão por competências no IFRO, mas foi descontinuado. Inicialmente, por falta de força de trabalho e recursos financeiros, o projeto denominado “Gestão por Competências” foi prorrogado para iniciar no ano de 2020, mas não foi executado devido aos impactos da pandemia do COVID-19, conforme ilustrado no trecho a seguir:

“Então a gente esbarrou na questão da força de trabalho para execução, bem quanto da questão orçamentária, porque a gente avaliou que era necessário um esforço, um apoio externo para realização dessa tarefa de levantamento da competência dos servidores. Então, a gente esbarrou nessa questão orçamentária para a contratação de um suporte técnico que pudesse nos auxiliar nesse processo e depois veio a pandemia” (E8)

De acordo com documentos institucionais publicados no Sistema Eletrônico de Informações - SEI do IFRO, o projeto “Gestão por Competências” previa a contratação de uma empresa para a implantação da gestão por competências no âmbito do IFRO, bem como a

entrega de um programa institucional de desenvolvimento de competências. A estrutura analítica do projeto pode ser observada na figura 6:

**Figura 6 - Estrutura Analítica do Projeto (EAP).**



Fonte: Projeto Gestão por Competências. IFRO (2018).

Perante os dados é possível afirmar que diante do desafio da implantação da gestão por competências, a instituição pesquisada apresentou dificuldades estruturais fundamentais para que o projeto elaborado obtivesse êxito, confirmando as premissas apresentadas por Caminha e Milagres (2023) e Bregalda, Tosta e Dalmau (2014).

A pesquisa revelou que parte do planejamento das ações de capacitação no IFRO acontece de forma descentralizada, conforme ilustrado na figura 7, onde cada *campus* analisa as necessidades da unidade e envia as demandas para a reitoria. Após análise e aprovação, a reitoria elabora o Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP do IFRO em consonância com as determinações legais previstas no Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

**Figura 7** - Processo de planejamento e execução das ações de capacitação no IFRO.



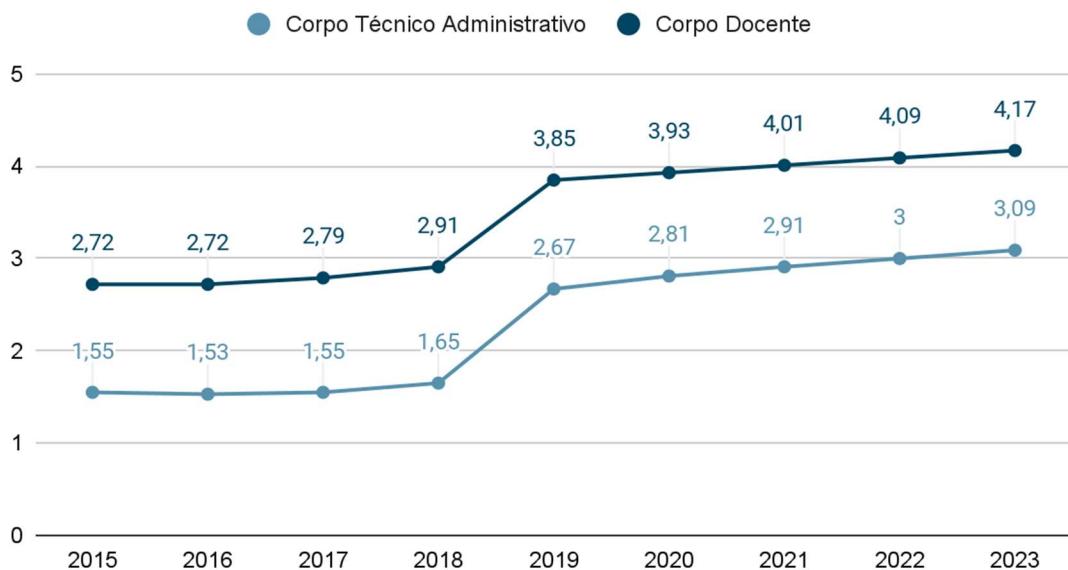
**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

Quando indagada sobre como as ações de capacitação planejadas são executadas no IFRO, a Diretora de Gestão de Pessoas apontou que tais ações podem ser executadas de formas distintas, indo desde cursos de curta duração até cursos de qualificação.

Assim como na pesquisa de Marin e Nichele (2020), as ações de capacitação no IFRO são planejadas para alcançar os objetivos institucionais, gerando transformação e desenvolvimento social. O Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia referente ao quadriênio 2023-2027 indica duas formas de capacitação dentro da instituição: a qualificação e a formação continuada.

Após análise do documento institucional é possível afirmar que, nos últimos anos, as políticas de capacitação de servidores no IFRO concentraram-se em ações para elevar a titulação do quadro de servidores. A evolução dos índices de qualificação do quadro de servidores do IFRO pode ser observada no gráfico 1:

**Gráfico 1 – Evolução do Índice de qualificação de Servidores do IFRO.**



**Fonte:** Elaborado pela autora com base no Painel de Indicadores. IFRO, 2024.

Para alcançar tais índices de qualificação, o IFRO realizou investimentos para viabilização de programas de pós-graduação *stricto sensu*, bem como a criação de parcerias para oferta de turmas de cursos de mestrado e doutorado para os servidores da instituição.

Dentre as ações realizadas regularmente pela Diretoria de Gestão de Pessoas, destacam-se os lançamentos de editais para incentivo à qualificação e capacitação de servidores, sendo eles: editais de afastamento integral para participação em cursos de pós-graduação *stricto sensu*; editais para participação de servidores em eventos científicos, culturais e de visitas técnicas; e editais para custeio de capacitações de curta duração que estejam previstas no PDP/IFRO.

No que diz respeito às ações e políticas de desenvolvimento de pessoal para atender à necessidade de capacitação gerencial, no âmbito de todo o IFRO, ainda não existe uma política institucional voltada para a formação gerencial. Entretanto, a DGP - Diretoria de Gestão de Pessoas do IFRO já encaminhou a todos os servidores uma orientação indicando que os servidores ocupantes de cargo de gestão realizassem a certificação oferecida pela ENAP, denominada de Preparação de Gestores Públicos.

A Diretora ressalta que os gestores também não demandam capacitações voltadas à essa temática, conforme ilustrado no trecho a seguir: “*A gente não vê um gestor propondo para ele mesmo, né? enxergando essa necessidade de que ele precise se qualificar nessa área*” (E8). Neste sentido, deduz-se que a falta de preparo gerencial para os servidores que ocupam funções

gratificadas se dá não só por falta de apoio institucional, mas também por falta de iniciativa dos próprios gestores.

A análise de documentos institucionais revelou que a Política de Capacitação do IFRO entrou em vigor no ano de 2015, com base no Decreto nº 5.707/2006 e o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI aponta que o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia necessita passar pelo processo de reformulação da Política de Capacitação para atender às necessidades de ajustes internos (IFRO, 2023).

Indo ao encontro às pesquisas realizadas em outras Instituições Federais de Ensino, assim como apontado por Marin e Nichele (2020) e Caminha e Milagres (2023), a reformulação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP acarreta na necessidade de adaptação dos órgãos públicos federais.

#### **4.2 Os gestores e as modalidades de aprendizagem vivenciadas**

Considerando que este estudo tem como um de seus objetivos intermediários evidenciar a percepção dos próprios gestores a respeito das modalidades de aprendizagem vivenciadas por eles, é válido que os gestores sejam brevemente caracterizados antes que seus apontamentos sejam discutidos.

Para tal, foram observadas as seguintes características: sexo, formação acadêmica, cargo efetivo de contratação, tempo de experiência profissional no IFRO, tempo de experiência como chefe do departamento onde se encontra lotado e a existência de experiência prévia em cargos de gestão, anterior ao ingresso no IFRO. Analisando tais características foi possível elaborar o quadro 6:

**Quadro 6** - Caracterização dos gestores do IFRO *campus Colorado do Oeste*

DADOS GERAIS				EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL		
Gestor	Gênero	Formação Acadêmica	Cargo	Início do exercício no IFRO	Período de Exercício como chefe	Experiência prévia em cargos de gestão
E1	Feminino	Gestão Pública	TAE	2011	2020 - atual	Sem experiência prévia na função de gestor.
E2	Masculino	Engenharia Agronômica	DOCENTE	2013	2019 - 2023	Experiência como gestor de equipe em empresas privadas e experiência como gestor em funções gratificadas no

DADOS GERAIS				EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL		
						serviço público.
E3	Feminino	Letras	DOCENTE	2015	2019 - 2024	Experiência como gestora em funções gratificadas no serviço público.
E4	Masculino	Engenharia Agronômica	DOCENTE	2010	2012 - 2024	Experiência como gestor de equipe em empresas privadas e experiência como gestor em funções gratificadas no serviço público.
E5	Masculino	Engenharia Agronômica	TAE	2011	2022 - atual	Sem experiência prévia na função de gestor.
E6	Masculino	Medicina Veterinária	DOCENTE	2016	2020 - atual	Sem experiência prévia na função de gestor.
E7	Masculino	Engenharia Agronômica	DOCENTE	2011	2015-2019	Sem experiência prévia na função de gestor.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

Os participantes são, em sua maioria, servidores do sexo masculino, todos com, no mínimo, graduação quanto ao nível de escolaridade e com diferentes áreas de formação acadêmica. É importante ressaltar que nenhum dos chefes de departamento entrevistados possui formação nas áreas de Administração.

Quanto ao cargo de contratação, o quadro de gestores de nível intermediário do IFRO campus Colorado do Oeste é formado por servidores de duas categorias, TAE - Técnico Administrativo em Educação e Docente, tendo como maioria gestores que também exercem cargos de docência.

Diante dos dados apresentados, em relação ao tempo de serviço no IFRO, é possível inferir que os anos de experiência como servidor na instituição pesquisada varia entre o mínimo de 8 anos e máximo de 14 anos, com média de 11 anos desde o ingresso na instituição. Estas informações apontam que todos os gestores possuem um tempo considerável enquanto servidores do IFRO, são servidores estáveis que já passaram pelo processo de estágio probatório.

Um ponto a se observar é sobre o tempo de atuação como chefe do departamento onde se encontra lotado, que varia entre o mínimo de 2 anos e o máximo de 12 anos como gestor em

uma mesma função, com média de 4 anos e 3 meses de atuação. Os dados obtidos revelam ainda que, a média de tempo que o gestor permanece na função gerencial é de quatro anos, dessa forma a rotatividade de gestores de nível intermediário no IFRO *campus* Colorado do Oeste é, em média, equivalente ao período quadrienal de troca de Diretores Gerais.

Quanto à existência de experiência prévia em cargos gerenciais, anterior ao ingresso no IFRO, a pesquisa revelou que certos gestores já haviam exercido funções gerenciais anteriormente à entrada em exercício no IFRO, sendo elas experiências na esfera pública e na esfera privada. Isso aponta que é comum que os gestores sejam nomeados para exercer suas funções sem nenhum preparo prévio para tal.

Além destes dados obtidos para a caracterização geral dos gestores, os entrevistados foram questionados a respeito dos motivos pelos quais foram nomeados como chefes de departamentos. Quando indagados a respeito do porquê da nomeação que levou estes servidores a assumirem cargos de chefia, foram relatados motivos que decorrem de relações de confiança entre o servidor e o dirigente máximo da unidade, questões políticas, experiência prévia no departamento, conhecimentos técnicos específicos, entre outros, conforme trechos ilustrados a seguir:

“Eu entendo que é uma questão da gestão, de política, né? Se candidatou, foi eleito e me convidou então para atuar...” (E3).

“Pela experiência que eu já tinha no setor, por ser a (chefe) substituta também, né? Já tinha uma experiência enquanto substituta, aí ele (chefe anterior) me indicou e a gestão da época, estava de acordo.” (E1).

“Pela confiança que o Diretor do *Campus* tem no meu trabalho e na minha isonomia e bom trânsito perante os demais colegas docentes.” (E5).

“O fato de conseguir desenvolver bem as atividades lidando com dificuldades e pessoas foram um dos motivos, além da confiança foi um dos motivos que me fez ser indicado ao cargo que ocupo. Então, não só a razão principal de competência técnica mas a capacidade no relacionamento interpessoal.” (E6).

Em relação à indicação para assumirem cargos de gestão, o relato dos entrevistados deixa claro que as nomeações dos servidores não possuem um parâmetro ou uma padronização, tão pouco critérios de seleção baseados em competências ou pré-requisitos mínimos. Este resultado corrobora sobre o que versam Silva *et al.* (2021), uma vez que os autores apontam esta problemática em resultados empíricos obtidos em uma pesquisa realizada em uma instituição pública de ensino superior.

Ainda que o IFRO não possua um mapeamento de competências, a existência de uma diretriz que regulamente de forma institucional critérios e competências gerenciais mínimas

para nomeação dos gestores de nível intermediário, seria importante para garantir a transparência do processo, bem como evitar que gestores despreparados assumam os cargos.

A partir da compreensão da caracterização dos gestores, bem como do motivo pelos quais estes foram nomeados para exercer funções de confiança, a seguir, são apresentadas as diversas modalidades de aprendizagem gerencial evidenciadas pelos gestores do IFRO.

A aprendizagem acontece através de uma série de variáveis que influenciam como as pessoas veem as situações e quais significados atribuem a determinados eventos (Silva, 2009). De acordo com o apontado por Bergue (2019), o processo de aprendizagem é composto por duas dimensões, onde a dimensão objetiva está vinculada à aquisição de conhecimentos através da educação formal e a dimensão subjetiva está associada às reflexões e emoções vividas pelo indivíduo ao longo da vida.

Quando indagados sobre a oferta institucional de uma capacitação gerencial no início do exercício da função de gestor, todos os entrevistados responderam que não receberam nenhuma capacitação ao se tornarem gestores. Logo, cada gestor passou a exercer sua função, mesmo sem preparo gerencial específico fornecido pela instituição.

Os relatos evidenciam que a instituição, efetivamente, ainda não tem uma política de capacitação de servidores que vise o desenvolvimento de competências profissionais, tão pouco possui um programa de capacitação que vá além da elevação dos índices de qualificação.

Os dados coletados na pesquisa de campo apontam que as modalidades de aprendizagem gerencial vivenciadas pelos gestores entrevistados pertencem a duas dimensões: a objetiva (processos formais de aprendizagem) e a subjetiva (processo informais de aprendizagem) (Silva, 2009; Bergue, 2019). Tais modalidades podem ser observadas no quadro 7:

**Quadro 7 - Modalidades de aprendizagem gerencial no IFRO campus Colorado do Oeste**

<b>PROCESSOS DE APRENDIZAGEM</b>	<b>MODALIDADES DE APRENDIZAGEM GERENCIAL</b>
<b>Processos formais de aprendizagem</b>	Participação em cursos formais
	Leituras e pesquisas por iniciativa própria
<b>Processos informais de aprendizagem</b>	Interação com outros servidores
	Processo de transição de chefias
	Resolução de problemas no cotidiano laboral

PROCESSOS DE APRENDIZAGEM	MODALIDADES DE APRENDIZAGEM GERENCIAL
	Experiências vividas fora do ambiente laboral
	Reflexão das experiências vivenciadas

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

Em relação à aprendizagem gerencial, a análise dos dados revelou sete modalidades de aprendizagem evidenciadas nas falas dos gestores do IFRO *campus* Colorado do Oeste, demonstrando que eles não aprendem apenas através de processos formais, mas que aprendem na ação, assim como elucidado por Pereira e Silva (2011), aprender na ação diz respeito a experienciar novas maneiras de gestão e refletir sobre elas.

Diante dos dados apresentados, é possível inferir que embora não há institucionalmente ações planejadas para a capacitação gerencial, há oportunidades para a participação dos gestores em cursos formais, através de cursos *in company*, ações de encontros de gestores na reitoria com oferta de minicursos e ainda o incentivo financeiro, através de editais internos, para o custeio de cursos de curta duração, participação em congressos e outros eventos formativos. Esta modalidade foi citada por todos os entrevistados, mas a fala dos gestores G1 e G5 deixam evidente que a participação em ações formais oferece conhecimento especializado sobre tópicos específicos relacionados à gestão:

“Algumas formações e orientações são realizadas em nível de Reitoria, mas que não tratam especificamente da função em si mas de aspectos relacionados aos gestores.” (E5)

“Eu participei de 2 ou 3 capacitações desses cursos *in company*...” (E1)

“Daí essas formações com a reitoria, elas ajudaram muito a compreender melhor o gerenciamento de um setor em uma instituição.” (E1)

Alguns dos entrevistados apontam que a busca por conhecimento por iniciativa própria, através de leituras e pesquisas permitiu compreender áreas de interesse específicas, ajudando a expandir o conhecimento e permitindo que eles apliquem novas perspectivas em suas práticas gerenciais, conforme apontado nos trechos a seguir:

“Para mim, é uma coisa que eu tenho comigo, quando nós somos alguma coisa eu quero entender tudo, não quero ficar passando atestado que eu não sei fazer aquilo, então eu me dedico muito a estudar.” (E3)

“Foi com base na nas formações mesmo que eu fui fazer, né? Material que às vezes eu lia, livros de temáticas que tinha interesse, que tinha uma certa relação com a questão ...” (E1)

“Procurei estudar o regulamento da nossa instituição e tentar entender a função de cada um.” (E3)

Outrossim, é perceptível que para os entrevistados E1 e E3 a interação com os colegas de equipe, com seus superiores e até mesmo com outros gestores proporciona valiosas oportunidades de partilha de experiências, resultando no desenvolvimento de competências gerenciais importantes para o exercício de suas funções enquanto chefes de um departamento.

“Ele me ensinou tudo que eu aprendi. Tudo que eu sei hoje de recursos públicos...” (E3)

“eu aprendo isso quando converso com os outros coordenadores, que são dos outros campi e até entre os gestores aqui, né?” (E1)

“No começo eu não sabia como lidar com aquelas situações, o que fazer, ai eu recorria para a chefia” (E1)

No tocante à modalidade denominada como processo de transição de chefias apenas três entrevistados relataram que passaram por essa vivência, conforme excertos a seguir:

“Houve uma transição com o chefe anterior que foi suficiente para apropriação da maioria das atribuições do setor...” (E5)

“Teve um tempo para ele ir me passando as questões, assim, passando o geralzão, né?” (E1)

“eu vejo que aconteceu uma transição realmente, esses gestores foram partilhando decisões ...” (E3)

Entretanto, em outros momentos da entrevista, como por exemplo quando os gestores foram indagados a respeito do que o IFRO deveria oferecer em uma capacitação gerencial, todos os gestores entrevistados ressaltaram a necessidade de um processo de transição de chefias, assim como evidenciado na fala a seguir:

“... deveria haver uma transição. Uma transição documentada mesmo, sabe? Algo que fosse, pelo menos assim um mês, não sei, que as duas equipes trabalhassem meio que conjuntamente, para a equipe nova ir se inteirando do que está acontecendo. Não só processual, mas também o clima, como que as coisas estão funcionando, acho que um momento igual tem no governo federal, momento de transição. Mas isso oficial, seria importante.” (E7)

Ainda sobre a necessidade do processo de transição de chefias, dois dos gestores entrevistados acrescentam que a falta dessa ação acarreta em atrasos e prejudica a instituição, como ilustrado nos excertos a seguir:

“Acho que no mínimo, talvez uns trinta dias ali para fazer essa transição de uma gestão para outra, para quem vai entrar conheça já um pouco mais e quem está saindo,

facilitar ao máximo possível para que o quem está entrando possa compreender como funciona tudo, né? Porque se eu dificulto, isso vai impactar nos resultados da instituição. Se eu dificulto repassar as informações, as demandas que o setor tinha, aquele novo gestor, ele vai ter que demorar um tempo maior para poder compreender, para poder iniciar a avaliação dos fluxos, da rotina do setor, né?” (E1)

“A gente não teve transição, nem no *campus* e nem na reitoria. Porque o período foi muito curto, a comunicação foi muito ruim. A gente teve muito atrito nessas eleições, então os atritos, eles ficaram muito evidentes e eles atrapalharam, porque foi tudo muito próximo a eleição e a troca foi um negócio muito rápido, então ficou um atrito muito grande, sabe? Então, a instituição poderia institucionalizar também um programa de transição de gestão, sabe?” (E3)

Logo, fica evidente que a implantação de um processo de transição entre chefias possibilitaria aos novos gestores uma oportunidade de adquirir conhecimento prático sobre as responsabilidades e atribuições do cargo, bem como desenvolver relacionamentos e redes de apoio dentro da organização. Esse período de transição seria pertinente para que os gestores pudessem aprender com a experiência dos colegas e se adaptarem às novas demandas e expectativas da função gerencial.

Outra modalidade de aprendizagem apontada unanimemente pelos entrevistados foi a resolução de problemas no cotidiano laboral, corroborando com os apontamentos de Lima, Villardi e Rodrigues (2021). Os trechos a seguir elucidam algumas dessas falas:

“Não fiz concurso para ser gestor, mas sim professor, logo, tudo tem sido aprendizado.” (E5)

“Trabalhando de doze a dezesseis horas por dia, implantando planilhas demonstrativas, facilitava a saída das pessoas não comprometidas ou chamava a responsabilidade do serviços dela para eu fazer.” (E4)

“A coordenação para mim foi muito instigante nesse ponto, porque daí eu aprendi todos os processos de ensino...” (E3)

“A gente foi aprendendo com um tempo, né? Com experiência.” (E2)

“Eu aprendi muita coisa dessa parte administrativa que até então eu não dominava, toda essa parte gerencial eu aprendi muita coisa no meio do processo.” (E7)

Logo, essas experiências práticas do dia a dia têm ajudado os servidores designados a exercer cargos de gestão a desenvolverem suas habilidades gerenciais, como por exemplo, tomada de decisão, liderança e ações de planejamento, transformando efetivamente os servidores em gestores.

Cabe ressaltar que as experiências sociais vivenciadas pelos gestores fora do ambiente laboral, também foram citadas como forma de aprendizagem e desenvolvimento de competências gerenciais. O gestor E1 aponta que as terapias realizadas em um contexto de autocuidado com a vida pessoal ajudaram a superar conflitos e desafios no ambiente de

trabalho: “*Só que isso foi depois de alguns meses de terapia que consegui ... assim filtrar as situações, né? Os conflitos, as dificuldades*” (E1).

Assim como apontado por Silva, Bispo e Ayres (2019), por Silva (2008) e por Oliveira, Bispo e Lima (2021), as experiências que ocorrem na vida pessoal dos gestores influenciam diretamente no processo de aprendizagem gerencial, na forma em como esses gestores irão interpretar as situações no ambiente de trabalho, na forma que irão refletir sobre o ocorrido e por fim, na forma de tomar decisões e agir.

O desenvolvimento de competências gerenciais através de experiências vivenciadas fora do contexto laboral também pode ser observado através das falas a seguir: “*Bom, a primeira é a vida, né? Eu acho que a vida me ensinou muito*” e “*Você vai lidando com as coisas de acordo com o que você foi construindo ao longo da sua vida, você vai lidando, né, com as coisas, de acordo com o que você foi construindo*” (E3).

Ainda no que diz respeito às modalidades de aprendizagem, alguns relatos revelaram que a reflexão das experiências vivenciadas é considerada como uma forma de aprender. A fala do gestor G6 ficou clara a importância da reflexão: “*Eu acredito que as coisas que eu mais desenvolvi não foram frutos de processos de cursos formais de capacitação, mas sim na busca pelo entendimento.*” (E6)

A busca pelo entendimento mencionada pelo entrevistado vai ao encontro das premissas de Silva (2009) e de Bergue (2019), onde o processo de refletir acerca das experiências vividas diz respeito à dimensão subjetiva do aprendizado, que está associada às ações de autoconhecimento e as emoções vividas pelos entrevistados ao longo de suas vidas. Essa modalidade de aprendizagem também foi relatada em outros excertos, como por exemplo:

“Eu refletia, e me acostumei a entender que não tinha como eu mudar o pensamento de um companheiro ou fazer com que ele trabalhasse mais.” (E4)

“A gente tem que fazer uma autocrítica daquilo que a gente passa todo o dia. E realmente é diário, essa análise, né, essa autocrítica tanto nosso, como a análise do contexto, daquilo que a gente passa no dia a dia e tentar compreender a visão do outro...” (E2)

“O compreender que eu não preciso ficar responsável por resolver tudo do grupo, e que cada um do grupo pode participar também.” (E1)

“A gente tem que aprender que tem momento que a gente tem que observar o que que o outro está pensando, o que que está dizendo para poder tentar melhorar...” (E2)

“E em outro momento simplesmente você percebia que alguns servidores não compartilhavam daquela mesma ideia. Então você tinha que não, tudo bem, tenta deixar aquilo passar e segue o trabalho. Então foi mais uma questão pessoal mesmo, de encarar de uma forma diferente essas diferentes reações, né?” (E7)

Desta forma, revelou-se que os gestores possuem várias formas de aprendizagem gerencial. Em consonância com os resultados obtidos na pesquisa de Lima, Villardi e Rodrigues (2021) verificou-se que através da articulação dessas modalidades distintas os gestores aprendem as competências gerenciais requeridas para exercer suas atribuições enquanto gestores, possibilitando assim o desenvolvimento da instituição onde atuam.

#### **4.3 Competências gerenciais requeridas**

Por meio da aprendizagem gerencial apresentada no tópico anterior, os gestores desenvolvem e aprimoram as competências gerenciais requeridas para desenvolver seus papéis enquanto chefes de departamentos do IFRO.

Aos gestores entrevistados foi demandado que relatassem quais competências gerenciais são fundamentais para desenvolver as atividades gerenciais no IFRO, quais competências gerenciais desenvolveram ao longo de sua trajetória na instituição e quais competências ainda precisavam desenvolver. Com os relatos obtidos foi possível identificar quais as competências gerenciais requeridas para que os gestores do IFRO desempenhem suas atribuições.

Em síntese, as competências gerenciais requeridas para exercer um cargo de gestão no IFRO estão agrupadas por dimensões, assim como apontado por Silva, Bispo e Ayres (2019) e por Jesus *et al.* (2016). Tais competências estão distribuídas nas dimensões a saber: competências institucionais, competências políticas, competências comportamentais e competências funcionais.

Ressalta-se que a competência gerencial deve ser entendida como um agrupamento de capacidades construídas e desenvolvidas pelo gestor (Antonello; Godoy, 2011), tais capacidades de ação são compostas pelo saber, pelo saber fazer e pelo saber ser (Silva, *et al.*, 2021). Desta forma, o quadro 8 foi elaborado pela pesquisadora com base nos quadros de competências gerenciais elaborados por Silva, Bispo e Ayres (2019) e por Jesus *et al.* (2016) e agrupa as competências gerenciais requeridas para um gestor de uma Instituição Federal de Ensino, de acordo com os dados obtidos na pesquisa de campo:

**Quadro 8** - Competências gerenciais requeridas para gestores de IFES

DIMENSÃO DA COMPETÊNCIA	COMPETÊNCIA GERENCIAL	CAPACIDADES DE AÇÃO
<b>Competências Institucionais</b>	Conhecimento institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Noções gerais de administração pública;</li> <li>-Conhecimento da missão, visão e valores da instituição;</li> <li>-Conhecimento dos objetivos estratégicos da instituição;</li> <li>-Conhecimento da estrutura física e administrativa da instituição;</li> <li>-Conhecimento das instruções normativas, resoluções e regimentos internos.</li> </ul>
	Conhecimento técnico do setor	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conhecimento técnico específico e inerente ao setor que irá gerenciar.</li> </ul>
<b>Competências Comportamentais</b>	Desenvolvimento pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proatividade;</li> <li>-Gestão de tempo;</li> <li>-Comunicação clara e não violenta;</li> <li>-Autoconhecimento;</li> <li>-Relacionamento interpessoal.</li> </ul>
	Gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Liderança;</li> <li>-Gestão de conflitos;</li> <li>-Gestão das demandas da equipe.</li> </ul>
<b>Competências Funcionais</b>	Gestão técnico-administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planejamento estratégico;</li> <li>-Planejamento administrativo;</li> <li>-Gerenciamento de processos;</li> <li>-Conhecimento prático para utilização de sistemas institucionais.</li> </ul>
<b>Competências Políticas</b>	Ética	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comportamento e ações éticas;</li> <li>-Idoneidade;</li> <li>-Responsabilidade e comprometimento institucional.</li> </ul>
	Representação externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Prestação de serviços de qualidade para a sociedade.</li> <li>-Articulação com outros órgãos, IFs e instituições privadas.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

Constatou-se que as competências gerenciais elencadas no quadro 8 são o reflexo da percepção dos gestores a respeito de seu cotidiano laboral, incluindo os desafios e conquistas vivenciados por eles, bem como o entendimento que os gestores têm em relação às suas atribuições e responsabilidades. É pertinente mencionar que diferentemente dos estudos realizados por Silva, Pinheiro e Barbosa (2022), as competências evidenciadas são inerentes às competências requeridas aos gestores e não às competências percebidas pelos gestores.

Os resultados alcançados na categoria de competências gerenciais requeridas estão em sintonia com a visão de Freitas e Odelius (2022) no que tange a existência de um grupo de comportamentos esperados de um gestor público, independentemente das peculiaridades de cada organização.

A seguir, em conjunto com o detalhamento das competências gerenciais requeridas, são apontados trechos das entrevistas que possibilitaram a identificação das mesmas. A competência gerencial denominada **conhecimento institucional** está relacionada não só ao conhecimento dos regulamentos e normativas da organização, mas também à estrutura e o funcionamento geral da instituição, bem como noções gerais de administração pública, conforme destaque:

“É difícil você compreender só um setor sem entender todos. Vamos colocar um exemplo, aqui nós temos pesquisa, ensino, extensão... É difícil você trabalhar na pesquisa se você não entende do ensino e nem da extensão, porque elas estão vinculadas, né? Se fala muito da indissociabilidade.” (E2)

“Deve desenvolver sua atividade de forma contínua e entender o funcionamento de cada setor subordinado a ele primeiramente e, após deter este conhecimento, ampliá-lo para conhecer os demais setores...” (E4)

“Às vezes você precisa tomar decisões e você não tem amparo porque você não conhece a legislação completa daquilo que você está desenvolvendo, o que pode, o que não pode, o que é permitido, o que não é permitido.” (E2)

“Entender o que é a nossa instituição, quais são os propósitos dela, qual é a base filosófica dela. Eu acho que a partir daí a gente já evitaria um monte de problema”. (E3)

“Então é interessante a gente como servidor público em geral, ter capacitação sobre sobre orçamento, como funciona a questão de empenho, pagamento, fonte de recurso... Acho que falta um pouco o servidor público entender sobre essa questão de orçamento público, como que funciona até para zelar mais e compreender a necessidade de prestação de contas, a lisura do processo de contratação e tudo mais, acho que isso é um pouco deficitário dentro do poder público em geral também.” (E2)

Não obstante, também se evidenciou que o conhecimento institucional é composto até mesmo pelas características individuais de estrutura de cada *campus*, conforme o trecho:

“A gente sabe como o nosso campus é diferente, né? Estruturalmente diferente. Então você não fica naquela, só cumpre o que tem que fazer, você precisa entender o que que é aqui dentro, e o que que as pessoas daqui de dentro também almejam e tentar conciliar essas coisas.” (E7)

“Entender o funcionamento completo institucional, visto que somos uma instituição modelo fazenda, onde tive que conhecer as atividades de campo e ao mesmo tempo incorporá-la de maneira sólida nos planejamentos.” (E4)

Identificou-se que a competência intitulada como **conhecimento técnico** está ligada às atividades administrativas e rotineiras compatíveis de cada setor, bem como o passo a passo para realizar tais procedimentos, como pode ser observado nos trechos a seguir:

“Mas uma das dificuldades que eu vejo muito hoje é as pessoas entenderem as suas atribuições e competências dentro do setor, até onde eu posso ir ou até a que eu vou daqui já não é minha competência, aqui já é outro setor.” (E2)

“A experiência enquanto servidor lotado naquele setor, ajuda muito. Eu acho que a experiência dele, enquanto servidor daquele setor ou ligado a rotina daquele setor, é um fato que contribui talvez em cinquenta por cento para que ele assuma aquele cargo e não sofra tanto os impactos de às vezes você chegar em um setor que você não conhece, não conhece a rotina.” (E1)

A necessidade do conhecimento técnico também foi relatada em outros excertos, como por exemplo:

“Acho que isso é uma coisa bem técnica que eu aprendi, né? É o fluxo de processos aí de todos os tipos, né, principalmente os fluxos mais administrativos, né?” (E3)

“Vários desafios são relacionados a primeiro entender os fluxogramas dos processos, isso não é bem descrito é quando a gente assume como gestor, não existe de forma clara, na maioria dos departamentos e direções, esses fluxogramas.” (E6)

A necessidade de ações para gerir situações que envolvam pessoas foi apontada em diversos momentos das entrevistas e está ligada a atividades como liderança, gestão de equipes e gestão de conflitos. Quando questionados sobre quais as atribuições do cargo de gestor ou ainda sobre quais foram os maiores desafios enfrentados durante o exercício da função gratificada, os entrevistados apontam a necessidade da competência aqui denominada como **gestão de pessoas**, conforme trechos a seguir:

“Gerenciar toda essa parte para direcionar, embora tenha toda uma equipe para dar o suporte, mas gerenciar, tipo assim, acolher essa demanda e distribuir com a equipe.” (E1)

“... ter que lidar com isso, com os servidores, não é algo fácil, algumas pessoas levam isso melhor. Eu, particularmente, não tenho facilidade para lidar com pessoas assim, então, esse acho que também foi um desafio muito grande.” (E7)

“Um grande desafio ainda é essa questão da gestão de conflitos.” (E1)

“A pessoa tem que ter um bom relacionamento gerencial, de gestão de equipes, né?” (E7)

A importância de um gestor possuir competências inerentes à gestão de pessoas também foi evidenciada em outros momentos das entrevistas, como por exemplo, quando os entrevistados foram indagados sobre quais as competências necessárias para um gestor do IFRO:

“É lidar com conflitos e com pessoas, gerir pessoas e gerir conflitos, porque há conflitos de toda a natureza”. (E3)

“Porque é muito complicado! Você tem o lado pessoal de amizade, seu com os seus colegas que trabalham na equipe...” (E7)

“Eu acredito ser indispensável na capacitação de novo gestor é treinamentos relacionados a comportamento humano comunicação estudo sobre os temperamentos e personalidades”. (E6)

“Aprender melhor a lidar com pessoas, a liderar equipes, atribuir funções... de gestão de pessoas, de como gerenciar as equipes.” (E7)

Além do conhecimento atrelado à gestão de pessoas, os dados coletados em campo apontam o **desenvolvimento pessoal** como uma competência gerencial requerida para o exercício da função de gestor. O desenvolvimento pessoal diz respeito às competências requeridas que envolvem ações de comunicação, gestão de tempo, organização de rotinas, autoconhecimento, proatividade e relacionamento interpessoal, conforme destaque a seguir:

"Um ponto importante é o gestor organizar o seu tempo para que ele efetivamente consiga dedicar a maior parte do tempo dele para as ações de planejamento e execução do que tem que ser feito no departamento." (E7)

"Acredito que ainda preciso desenvolver a capacidade de falar em público, e usar isso em meu favor enquanto gestor de um grande grupo de profissionais." (E5)

"É uma das coisas que eu preciso melhorar é a parte de comunicação mesmo como gestor, né? Expor mais o pensamento de uma forma que as pessoas não sintam ofendidas, agredidas ou sei lá quais são os tempos." (E2)

"Aprendi que a gente precisa ser dinâmico, precisa ser proativo, precisa ser resiliente. São as coisas que a gente tem que ser." (E2)

A necessidade de desenvolvimento pessoal também foi relatada em outros excertos, como por exemplo:

"Todos esses departamentos, eles exigem a proatividade dos gestores, né? Você tem que ter uma visão mais holística, né? Mais interligada das coisas e isso, isso reflete muito naquela vontade de ver a evolução, não simplesmente de cumprir protocolo do que tem que ser feito, sabe?" (E7)

"Quando você não sabe o que está fazendo, você faz as coisas com insegurança, não é quando você tem dúvida, então você não consegue ter uma capacidade de dar respostas. Não são mais rápidas porque você não sabe o que você vai fazer." (E3)

"Conviver com a diversidade de pensamentos e ações... preciso melhorar muito a minha relação interpessoal." (E4)

"Como lidar com emoções, com sentimentos durante os processos de comunicação. Não se fechar para as comunicações, pelo contrário buscar sempre diálogo." (E6)

"Seria o trabalhar a questão do respeito, a forma, a comunicação não violenta". (E1)

Como apontado por Silva, Pinheiro e Barbosa (2022), antes de tudo, a maioria dos gestores são sujeitos que já possuem seus papéis na instituição. Após assumir um cargo de chefia, os servidores passam a exercer atividades gerenciais de monitoramento e controle, que exigem conhecimento prático do funcionamento do setor e do funcionamento da instituição. Desta forma, surge a necessidade da competência intitulada como **gestão técnico-administrativa**, conforme ilustrado a seguir:

"É elaborar o planejamento anual do setor, planejamento de intervenções junto com os profissionais específicos, né ... dar encaminhamento nas demandas que chegavam por e-mail, formalizar processos" (E1)

“Mas como atribuições assim mais pesadas, realmente acho que foi ter que passar a tomar conta do planejamento das coisas ...” (E7)

“Eu passei de ser uma pessoa que participava dos editais né, participava daquilo que era oferecido, para ser uma pessoa que precisaria planejar, criar e pensar junto a comunidade acadêmica” (E6)

“Senti dificuldade em lidar com o SUAP e o SEI, fiz um treinamento relacionado a esses sistemas para que eu pudesse exercer essas atribuições.” (E6)

“O gerenciamento ali da parte administrativa mesmo esse setor, como funciona, despacho de documento, parecer em determinados processos, a elaboração de relatórios.” (E1)

“As atribuições principalmente estão relacionadas a planejar e executar ações” (E6)

No tocante às competências gerenciais neste estudo denominadas como **ética** e **representação externa** dizem respeito, respectivamente, ao comportamento íntegro dos gestores e à capacidade de interagir com instituições externas. Embora apenas o gestor G2 tenha mencionado tais competências gerenciais de forma expressiva, outros gestores também relataram vivências profissionais onde tais competências foram necessárias para dar conta de suas atribuições profissionais. Os trechos a seguir ilustram essas duas competências:

“Tem coisa que a gente não tinha uma normativa, olha isso pode, aquilo não pode. Aí você vai muito pelo bom senso, pela ética, pela moral, pelo que é justo, né?” (E2)

“É preciso selecionar servidores comprometidos.” (E4)

“E ter justiça na tomada de decisão, a ética, né, o comprometimento com a instituição.” (E2)

“Ele tem que ter idoneidade, ética, respeito.” (E8)

“É reuniões com a comunidade externa.... E aí tinha que representar a instituição, né? Como gestor e em algumas reuniões também para buscar parcerias com a comunidade externa, com outras instituições e com representantes políticos.” (E2)

Destarte, os entrevistados relataram diversas habilidades, conhecimentos e comportamentos necessários para que um servidor público consiga exercer atividades de gestão. Embora o quadro 8 apresente as competências requeridas separadas por dimensões, a necessidade de integração entre estas competências foi relatada de forma unânime pelos participantes, assim como a falta que sentem da realização de ações de capacitação que os auxiliem a desenvolver tais capacidades.

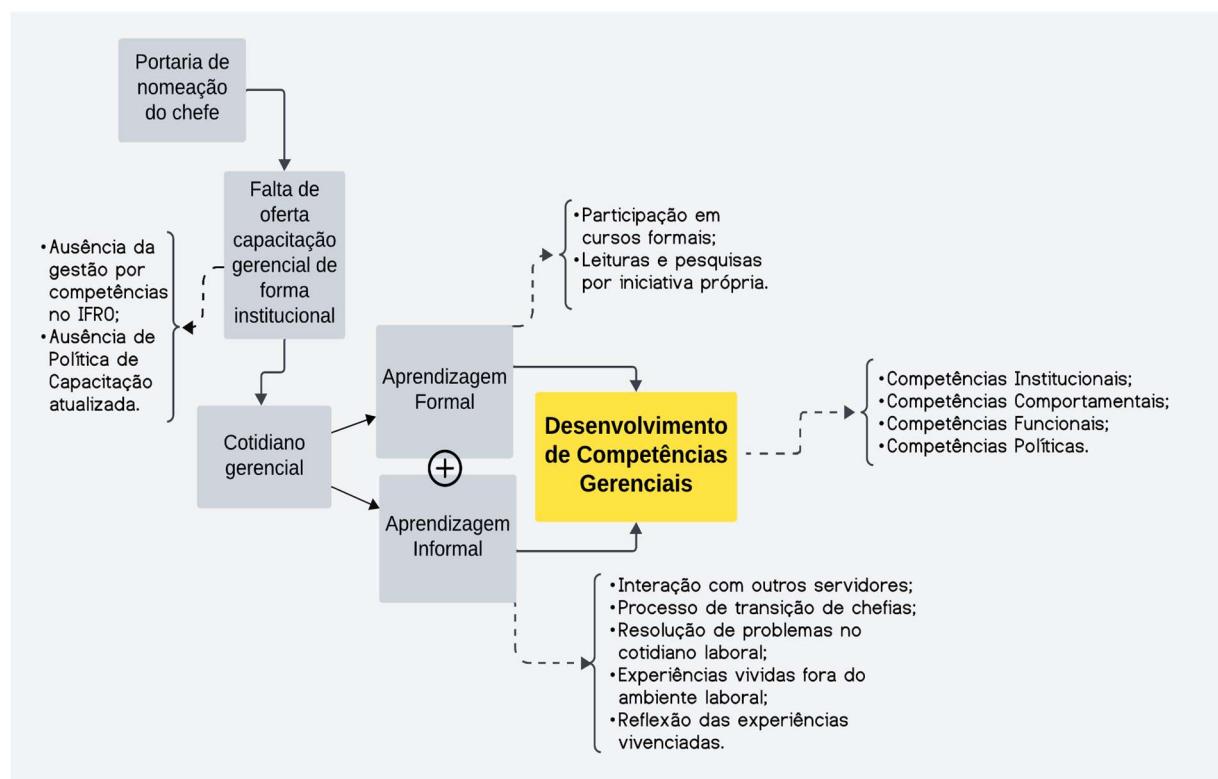
A necessidade de domínio das competências gerenciais implica diretamente na aplicação prática das capacidades dos gestores dentro de um contexto organizacional (Paz; Odelius, 2021). Ao analisar os resultados obtidos ficou evidente que a falta de preparo gerencial impacta diretamente nas ações realizadas diariamente pelos servidores gestores, uma vez que

a aprendizagem gerencial é fundamental para o desenvolvimento contínuo dos servidores, possibilitando que os mesmos enfrentem os constantes desafios oriundos das mudanças organizacionais e liderem suas equipes para o alcance dos objetivos institucionais com eficiência e eficácia.

É importante enfatizar que a capacitação gerencial é essencial para o sucesso e o desenvolvimento contínuo de uma instituição federal de ensino, capacitando seus gestores a enfrentarem os desafios do setor educacional e a promoverem uma cultura de excelência, inovação e compromisso com a qualidade educacional.

Assim, os resultados identificados no campo, compilados e sistematizados, permitem afirmar que o desenvolvimento de competências gerenciais do IFRO – *Campus Colorado do Oeste* tem acontecido durante a execução de ações cotidianas no ambiente laboral, por meio de uma ação gerencial prática após os gestores refletirem as experiências profissionais e sociais vividas, através de ações de aprendizado formal e informal. A figura 8 apresenta uma síntese dos resultados obtidos:

**Figura 8 - Desenvolvimento de competências gerenciais**



**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

Os resultados encontrados também serviram para subsidiar a elaboração de uma proposta de capacitação para o desenvolvimento de competências gerenciais no âmbito do IFRO – *Campus Colorado do Oeste*, que será apresentada no capítulo seguinte.

## 5. PRODUTO TÉCNICO E TECNOLÓGICO

Considerando a natureza profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da UFRRJ, neste capítulo será apresentado o produto tecnológico desta pesquisa aplicada, classificado em conformidade com a metodologia de avaliação da Produção Técnica e Tecnológica proposta pela CAPES (2019).

### 5.1 Proposta para um Programa de Capacitação Gerencial

A capacitação gerencial apresentada tem como objetivo preparar os gestores a enfrentar os desafios de um ambiente de trabalho dinâmico, liderar equipes de maneira eficiente e alcançar os objetivos setoriais, alinhando-se com os objetivos estratégicos da instituição como um todo.

O produto tecnológico resultante desta pesquisa (Apêndice D) é apresentado como uma proposição de intervenção para a instituição pesquisada, com base nos marcos teóricos e nos resultados alcançados em campo. Propõe-se a criação de um Programa de Capacitação Gerencial para gestores no âmbito do IFRO, conforme ilustrado no quadro 9:

**Quadro 9** - Estruturação da proposta para capacitação gerencial no IFRO

<b>Título</b>	FORMAÇÃO GERENCIAL: Competências essenciais para gestores de sucesso
<b>Responsável pelo programa</b>	Diretoria de Gestão de Pessoas do IFRO em parceria com as Coordenação de Gestão de Pessoas do <i>campus</i> .
<b>Justificativa</b>	A formação contínua dos gestores é fundamental para garantir a qualidade dos serviços prestados e para promover o desenvolvimento da instituição, logo, investir na formação contínua dos gestores promove uma gestão mais eficiente, transparente e responsável, beneficiando toda a sociedade.
<b>Objetivo</b>	Preparar o gestor para enfrentar os desafios de um ambiente de trabalho dinâmico, liderar equipes de maneira eficiente e alcançar os objetivos setoriais, indo de encontro com os objetivos estratégicos da instituição como um todo.
<b>Metodologia</b>	O Programa de Formação de Gerencial será realizado através de duas ações principais, sendo elas: 1) Oferta de cursos de curta duração; 2) Organização de reuniões e encontro de gestores para o compartilhamento de experiências laborais.  A oferta de cursos para aprimorar as competências gerenciais será realizada através de eixos temáticos, que poderão ser executados na modalidade presencial ou à distância.

<b>Público alvo</b>	Servidores designados a exercer atribuições de cargos de gestão, que ocupem cargos de gestão no âmbito do IFRO.
<b>Periodicidade de oferta</b>	As capacitações deverão ser ofertadas de forma recorrente, garantindo assim a capacitação inicial para novos gestores e a formação contínua para gestores mais experientes.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

Os temas indicados para esta capacitação estão divididos de acordo com as dimensões das competências gerenciais identificadas em pesquisa empírica realizada com gestores do IFRO, conforme quadro a seguir:

**Quadro 10 - Eixos temáticos do Programa de Formação de Gerencial**

EIXO TEMÁTICO	MÓDULO	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO
COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS	I - A administração pública e a instituição a qual pertenço	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Noções básicas de gestão pública;</li> <li>-A Criação dos Institutos Federais, a história do IFRO <i>Campus Colorado do Oeste</i> e organograma institucional;</li> <li>- O PDI e o Plano Estratégico do IFRO;</li> <li>-Principais instruções normativas, regimentos, regulamentos e portarias que norteiam a instituição.</li> </ul>
	II - Atividades Setoriais <sup>3</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Principais atividades e objetivos do setor;</li> <li>-Atribuições do cargo, conforme regimento institucional do <i>campus</i>;</li> <li>-Mapeamento e fluxograma dos processos administrativos;</li> </ul>
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	III - Liderança e gestão de equipes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Técnicas e habilidades de liderança;</li> <li>-Gestão de equipes e feedback;</li> <li>-Gestão de conflitos;</li> <li>-O teletrabalho e o plano de gestão.</li> </ul>
	IV - O desenvolvimento do eu gestor	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inteligência emocional;</li> <li>-Otimização e gestão de tempo;</li> <li>-Relações interpessoais;</li> <li>-Comunicação estratégica;</li> <li>-Oratória.</li> </ul>

<sup>3</sup> O conteúdo programático deste módulo deverá ser adaptado de acordo com as especificidades setoriais de cada Departamento/Diretoria.

EIXO TEMÁTICO	MÓDULO	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO
COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS	V - Planejamento estratégico e gestão de processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ferramentas de planejamento e gestão;</li> <li>-Estratégias de produtividade e priorização de tarefas;</li> <li>-Sistema institucionais: SUAP; SEI e outros.</li> </ul>
COMPETÊNCIAS POLÍTICAS	VI - Ética Profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Integridade no serviço público;</li> <li>-Assédio moral;</li> <li>-Ética para servidores públicos</li> </ul>
	VII - Relações externas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Negociação, articulação e comunicação com stakeholders;</li> <li>- Marketing institucional.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

Ressalta-se que a capacitação de gestores de nível intermediário deve ser vista como um processo contínuo e em constante evolução, uma vez que a instituição é uma organização viva, com ocorrência de mudanças constantes, sejam elas oriundas de normas e marcos legais ou até mesmo pela rotatividade dos cargos em questão. É importante fornecer oportunidades regulares de desenvolvimento e atualização para os gestores, garantindo que eles tenham a possibilidade de contribuir de forma efetiva para o alcance dos objetivos institucionais.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa aplicada teve como objetivo investigar como ocorre o desenvolvimento de competências gerenciais no cotidiano dos gestores de nível intermediário do Instituto Federal de Rondônia - IFRO - *Campus* Colorado do Oeste. Para atingir esse objetivo, foram coletados dados através de análise documental e entrevistas semiestruturadas. Os dados foram interpretados com base na análise de conteúdo de Bardin (1977), proporcionando uma compreensão aprofundada das práticas e desafios enfrentados pelos gestores.

Os resultados obtidos indicam que o desenvolvimento de competências gerenciais entre os gestores do IFRO *campus* Colorado do Oeste tem sido um processo contínuo, mas com algumas lacunas significativas. Constatou-se que embora a instituição pesquisada fomente e incentive ações de capacitação, no âmbito do IFRO ainda não há implantação de gestão por competências, tão pouco o mapeamento de competências profissionais.

No tocante à implantação de gestão por competências e a realização de mapeamento de competências, o IFRO enfrenta desafios estruturais determinantes, que impossibilitaram a execução do projeto elaborado em 2018. Superar essas dificuldades irá requerer um compromisso forte dos gestores, investimentos em capacitação e a contratação de assessoria especializada, além da promoção de conscientização organizacional acerca da importância destas ações para que se propague uma cultura de desenvolvimento contínuo dentro da instituição.

A pesquisa revelou que parte do planejamento de ações de capacitação no âmbito do IFRO ocorre diretamente no *campus*, de forma descentralizada. Embora o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP aponte a necessidade da oferta de ações específicas para a capacitação gerencial, nos últimos seis anos não foram encontrados registros da realização de capacitação específica para os gestores. A ausência de ações institucionais voltadas para capacitação gerencial também foi identificada nas falas dos gestores. Não obstante, os servidores têm realizado suas atividades de gestão, com as competências profissionais que detinham e as que aprenderam.

A designação de gestores para funções de confiança em uma instituição pública sem uma política de capacitação vigente é um exemplo claro de futuros problemas organizacionais. A ausência de uma política formal de capacitação significa que os gestores, responsáveis por gerenciar ações cruciais para alcançar os resultados institucionais desejados, nem sempre possuem as competências necessárias para suas funções. A falta de treinamento adequado

impede que esses gestores lidem eficazmente com os desafios do cargo, podendo resultar em decisões errôneas e potencialmente prejudiciais à instituição.

Além disso, a rotatividade frequente de gestores nos cargos gerenciais agrava ainda mais a situação, pois novos gestores assumem responsabilidades sem a experiência ou o conhecimento necessário. Sem a oferta de capacitação formal e obrigatória, a escolha de se capacitar ou não fica a critério dos gestores, o que pode levar a uma inconsistência nas competências gerenciais e no desempenho dos gestores ao longo do tempo.

Ademais, foram identificadas sete modalidades de aprendizagem gerencial, de acordo com a perspectiva dos gestores entrevistados, que estão divididas em duas dimensões distintas, a dimensão objetiva e a dimensão subjetiva, ou seja, maneiras formais e informais para aprender as competências inerentes à um gestor.

Quanto às competências gerenciais requeridas para que um servidor nomeado a gestor consiga exercer suas atribuições com excelência, foram evidenciadas diversas habilidades que, nesta pesquisa, foram apresentadas divididas em quatro dimensões a saber: Competências Institucionais; Competências Comportamentais; Competências Funcionais e Competências Políticas.

Mediante a análise das modalidades de aprendizagem gerencial encontradas na pesquisa de campo em conjunto com as competências gerenciais apontadas pelos gestores entrevistados, foi possível compreender como é o processo de desenvolvimento de competências gerenciais na instituição pesquisada e responder à pergunta de pesquisa formulada: Como tem ocorre o desenvolvimento de competências gerenciais do IFRO – *Campus* Colorado do Oeste?

Evidenciou-se que para os gestores do IFRO *campus* Colorado do Oeste este desenvolvimento acontece na ação, através da prática gerencial, após a reflexão das experiências profissionais e sociais vivenciadas através de processos de aprendizagem formal e aprendizagem informal.

Neste contexto, na perspectiva da pesquisadora, os objetivos foram atingidos, pois os resultados e as discussões apresentadas possibilitaram elaborar um panorama abrangente, com informações detalhadas e valiosas sobre o desenvolvimento gerencial em uma instituição federal de ensino. Ao solucionar os problemas de sua unidade, o gestor aprende e desenvolve suas competências profissionais acerca de gestão. Com a ausência de preparo para assumir os cargos de gestão, os servidores passam a aprender socialmente, com trocas de práticas e experiências no trabalho.

Isso possibilita ao gestor uma vivência laboral mais significativa que seja capaz de aprimorar os conhecimentos do indivíduo além de atingir os objetivos da organização. Assim,

a aprendizagem gerencial ocorre efetivamente quando o conhecimento gerado sobre o cotidiano gerencial é capaz de transformar as ações do indivíduo, aperfeiçoando sua capacidade de solucionar os problemas que surgem no cotidiano laboral.

Diante dos resultados apresentados considera-se que o desenvolvimento de competências gerenciais é essencial para a melhoria do serviço público, pois capacita os gestores a liderarem de forma mais eficaz e a tomarem decisões mais assertivas. Investir na formação contínua dos gestores, portanto, não apenas possibilita o alcance de objetivos institucionais como também eleva a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

A presente pesquisa evidenciou a necessidade de ações de capacitação que tenham sua importância reconhecidas e valorizadas pela instituição, onde a realização de ações de capacitação gerencial não fique apenas a critério da solicitação do público alvo. A eficiência e a eficácia da administração pública dependem diretamente da capacidade dos gestores em liderar, tomar decisões e implementar políticas públicas com competência. No contexto atual, marcado por rápidas mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, torna-se imperativo que os gestores do Instituto Federal de educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia estejam continuamente capacitados para enfrentar novos desafios, auxiliando a instituição na promoção de educação pública de qualidade.

Os dados revelam ainda que, para a criação de uma capacitação gerencial pertinente à realidade do IFRO devem ser consideradas experiências formais e informais no processo de aprendizagem, ofertando de maneira recorrente ações de capacitação formais, com por exemplo, cursos de curta duração com fornecimento de manuais de procedimentos específicos, bem como ações institucionais que proporcionem a troca de conhecimento entre os gestores.

A proposta de capacitação gerencial apresentada (Produto Técnico e Tecnológico) visa desenvolver competências essenciais para os gestores do IFRO, incluindo liderança, gestão de pessoas, desenvolvimento pessoal e planejamento estratégico. Através de metodologias ativas e participativas, a formação para gestores apresentada busca promover um aprendizado significativo que possa ser aplicado diretamente no ambiente de trabalho, resultando em uma administração pública mais eficiente, transparente e responsável às necessidades da sociedade.

Os dados analisados evidenciam que ações isoladas de capacitação não são suficientes, é necessário criar uma política de gestão de pessoas abrangente e estruturada. A falta de uma política de gestão de pessoas adequada à realidade da organização não só compromete a qualidade dos serviços prestados à população, como também pode gerar problemas no clima organizacional do IFRO.

Portanto, é imprescindível que o Instituto Federal de Rondônia estabeleça diretrizes formais de capacitação dentro de uma política de gestão de pessoas, garantindo que todos os gestores recebam o treinamento necessário para desempenhar suas funções de maneira eficaz e eficiente. Isso contribuirá para uma gestão mais competente, capaz de se adaptar às novas demandas e desafios, e para uma maior confiança dos servidores e da sociedade na integridade e eficácia da instituição pública.

A presente pesquisa foi oportuna por possibilitar a sistematização das formas de aprendizado alcançado no cotidiano dos gestores, de modo a subsidiar o desenvolvimento das competências organizacionais, e propiciar melhorias na prestação de serviços à sociedade pelos servidores da organização. Essas descobertas são significativas porque destacam a necessidade da criação de políticas e programas de capacitação pertinentes à realidade da instituição pesquisada.

No entanto, é importante reconhecer algumas limitações deste estudo. Primeiramente, a análise foi limitada ao *campus* Colorado do Oeste, o que pode não refletir a realidade de outros *campi* do IFRO ou de outras instituições semelhantes. Além disso, as informações sobre as capacitações já realizadas pelos servidores não estão consolidadas, tampouco disponibilizadas para consulta nos sistemas institucionais.

Com base nas descobertas e nas limitações deste estudo, recomenda-se que pesquisas futuras explorem outras direções para aprofundar o entendimento sobre o desenvolvimento de competências gerenciais. Primeiramente, seria valioso realizar estudos comparativos entre diferentes *campi* do IFRO e outras instituições federais de ensino, para identificar padrões e variações no desenvolvimento gerencial em diferentes contextos. Além disso, estudos futuros também poderiam investigar o impacto de programas de capacitação específicos sobre a eficácia gerencial, avaliando quais intervenções são mais eficazes para o aprimoramento de competências gerenciais.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 4., p. 549-563, Out.-Dez. 2006. Disponível em <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211/216>. Acesso em 15 ago. 2022.

AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Gestão por competências: nuances e peculiaridades. **Revista de Economia, Administração e Turismo**, Belo Horizonte, v.16, n.1, p. 103-119, Jan.-Abr. 2011. Disponível em <https://revistas.una.br/reuna/article/view/378>. Acesso em 26 ago. 2022.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ANTONELLO, S. A.; PANTOJA, M. J. **Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências**. In: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público**. Brasília: ENAP, 2010. p. 9-28. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>. Acesso em 08 dez. 2022.

BANDEIRA, E. L.; ARRUDA, H. R.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 86-103, jul.-set. 2017. Disponível em <https://www.redalyc.org/pdf/4417/441753228007.pdf>. Acesso em 15 mar. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. São Paulo: Enap, 2013.

BISPO, A. C. K. A.; FERNANDES, C. A.; SILVA, M. D. S. A Contribuição da Aprendizagem Experiencial na Formação de Mestres Profissionais em Administração: o caso do PROFIAP/PB. **REUNIR**. v. 10, n. 4, p. 128-142, 2020. Disponível em <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/1100/581>. Acesso em 09 abr. 2023.

BISPO, A. C. K. A.; MENDES, N. M. D. Planejamento estratégico em gestão de pessoas: uma abordagem prática. In: SILVA, A. B. **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. João Pessoa: UFPB, 2021. p. 77-108. Disponível em <http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/view/806/951/8453-1>. Acesso em 26 ago. 2022.

BITENCOURT, C.; AZEVEDO, D; FROELICH, C. **Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BRASIL. **Constituição da República do Brasil de 1988**. CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Disponível em

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em 16 nov. 2022.

**BRASIL. Lei nº 8.168, de 16 de janeiro de 1991.** Dispõe sobre as funções de confiança a que se refere a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8168.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8168.htm). Acesso em 18 dez. 2022.

**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 [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em 20 nov. 2022.

**BRASIL. Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008.** Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm). Acesso em 19 nov. 2022.

**BRASIL. Lei nº. 6.986, de 20 de outubro de 2009.** Regulamenta os arts. 11, 12 e 13 da Lei no 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, para disciplinar o processo de escolha de dirigentes no âmbito destes Institutos. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/Decreto/D6986.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/Decreto/D6986.htm). Acesso em 19 nov. 2022.

**BRASIL. Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012.** Dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, destinados às instituições federais de ensino; Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12677.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12677.htm). Acesso em 20 abr. 2023.

**BRASIL. Lei nº 13.328, de 29 de julho de 2016.** Cria, transforma e extingue cargos e funções; reestrutura cargos e carreiras; altera a remuneração de servidores; altera a remuneração de militares de ex-Territórios Federais; altera disposições sobre gratificações de desempenho; dispõe sobre a incidência de contribuição previdenciária facultativa sobre parcelas remuneratórias; e modifica regras sobre requisição e cessão de servidores. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13328.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13328.htm). Acesso em 08 mar. De 2023.

**BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm). Acesso em 20 abr. 2023.

**BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm). Acesso em 17 nov. 2022.

**BRASIL. Decreto nº 10.506, de 02 de outubro de 2020.** Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10506.htm#art1](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10506.htm#art1). Acesso em 20 nov. 2022.

**BRASIL. Portaria nº 713, de 8 de setembro de 2021.** Estabelece diretrizes para a organização dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e Colégio Pedro II, define parâmetros e normas para a sua expansão e dispõe sobre a criação e implementação do modelo de dimensionamento de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas e comissionadas, no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, dos Centros Federais de Educação Tecnológica e do Colégio Pedro II. Disponível em <https://in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-713-de-8-de-setembro-de-2021-343837861>. Acesso em 18 nov. 2022.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, p. 7-41, jan./abr. 1996. Disponível em <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1734>. Acesso em 08 dez. 2022.

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 66, n. 3, p. 371-394. 2015. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/574>. Acesso em 29 ago. 2022.

CERIBELI, H. B.; MACIEL, G. N.; GUILARDOCCI, C. A. Competency Management in Brazil: A Multi-Case Study. Reuna, v. 22, n. 4, p. 20-39, 2017. Disponível em <https://revistas.una.br/reuna/article/view/941>. Acesso em 20 ago. 2022.

CONIF - Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. **Sobre o Conif**. Disponível em <https://portal.conif.org.br/institucional>. Acesso em 19 mar. 2024.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2014.

DAEHN, C. M.; SELIG, P. M. Impactos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no ciclo do conhecimento nas instituições federais de ensino superior. In: XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2021, *on-line*. Anais [....] 2021, p. 1-15. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/230188/210023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 11 abr. 2023.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Grupo GEN, 1985.

DEMO, Pedro. **Praticar ciência**: Metodologias do conhecimento científico - 1<sup>a</sup> ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 5, ed. especial, p. 183-196, 2001. Disponível em <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/152>. Acesso em 20 ago. 2022.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências Gerenciais: Uma Análise de Classificações em Estudos Empíricos. **Cadernos EBAPE**. Br, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/1679-39515947>. Acesso em 30 mar. 2023.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Escala de competências gerenciais para o setor público. **Cadernos EBAPE**. Br, v. 20, n. 2, p. 218-233, 2022. Disponível em <https://doi.org/10.1590/1679-395120210050>. Acesso em 15 abr. 2024.

GIUDICE, R. C. Desafios da Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal Brasileira. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**. Brasília, v. 2, n. 2, p. 188-204, 2012. Disponível em [http://www.asscor.org.br/files/8413/5603/2368/rbpo\\_vol\\_2\\_num\\_2\\_web.pdf#page=32](http://www.asscor.org.br/files/8413/5603/2368/rbpo_vol_2_num_2_web.pdf#page=32). Acesso em 20 ago. 2022

GUINDANI, J. F.; ALMEIDA, C. D.; SÁ-SILVA, J. R. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**. Rio Grande, v. 1, n.1, jan./jun. 2009.

IFRO. **Painel de Indicadores**. Pessoas – Informações Gerais. Disponível em <https://painei.ifro.edu.br/pentaho/plugin/painel/api/dgpgeral>. Acesso em 19 nov. 2023.

IFRO. **Painel de Indicadores**. Ensino – Informações Gerais. Disponível em <https://painei.ifro.edu.br/pentaho/plugin/painel/api/gageral>. Acesso em 15 dez. 2023.

IFRO. **Painel de Indicadores**. Modelo de Cargos e Funções. Disponível em <https://painei.ifro.edu.br/pentaho/plugin/painel/api/modelodimensionamento>. Acesso em 18 nov. 2023.

IFRO. **Resolução nº 65/CONSUP/IFRO, de 29/12/2015**. Dispõe sobre o Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/consup-nav/resolucoes/2015/8745-resolucao-n-65-consup-ifro-de-29-dezembro-de-2015>. Acesso em 03 nov. 2022.

IFRO. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI IFRO 2018-2022**. Porto Velho: 2018. Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/planejamentoestrategico-nav>. Acesso em 29 Out. 2022.

IFRO. **Plano Estratégico Institucional**. Disponível em <https://portal.ifro.edu.br/pdi-2023-2027>. Acesso em 20 mar. 2024.

JESUS, K. C. B. **Formação de gestores públicos na rede federal de educação profissional, científica e tecnológica**: um estudo sobre o desenvolvimento de competências gerenciais. Salvador, 2014. 118p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Salvador, BA. 2014. Disponível em <https://tede.unifacs.br/tede/handle/tede/591>. Acesso em 13 abr. 2023.

JESUS, K. C. B.; SANTOS, M. G.; SILVA, J. C. S.; CASTRO, M. A. R. Desenvolvimento de Competências Gerenciais de Gestores Públicos em Instituições Federais de Educação.

**Revista Interdisciplinar de Gestão Social.** V. 5, n. 1, p. 37-60, jan.-abr. 2016. Disponível em <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/12292> Acesso em 12 abr. 2023.

LEITE, K. F.; BISPO, A. C. K. A.; SILVA, A. B. A contribuição da experiência no aprendizado de gerentes do setor elétrico de uma cidade do nordeste brasileiro. **REUNIR.** v. 45, n. 2, p. 12-22, 2018. Disponível em <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/624/471>. Acesso em 09 abr. 2023.

LIMA, S.M.P.; VILLARDI, B.Q.; RODRIGUES, A.C.A.L **Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências Gerenciais.** In: Silva, A. B (Org.) **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras.** João Pessoa: Editora UFPB, 2021. Disponível em <http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/view/806/951/8453-1>. Acesso em 27 nov. 2022.

LIRA, J. O. L.; CAVALCANTE, K. O. Planejamento estratégico em gestão de pessoas: uma abordagem prática. In: SILVA, A. B. **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras.** 2. ed. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. p. 56-76. Disponível em <http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/view/806/951/8453-1>. Acesso em 26 ago. 2022.

LONGENECKER, C.; FINK, L. Management training: benefits and lost opportunities (part I). **Industrial and Commercial Training,** v. 37, n. 1, p. 25-30, jan. 2005. Disponível em <https://doi.org/10.1108/00197850510576457>. Acesso em 10 fev. 2024.

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

MARIN, A.; NICHELE, A. A capacitação de servidores do IFRS sob a perspectiva da Política Nacional de desenvolvimento de Pessoal - PNDP. **ScientiaTec: Revista de Educação, Ciência e Tecnologia do IFRS,** v. 7, n. 1, p. 57-81, junho 2020. Disponível em <https://doi.org/10.35819/scientiatec.v7i1.4129>. Acesso em 10 fev. 2024.

MARIN, A.; NICHELE, A. Planejamento de capacitação de servidores federais: impactos do decreto 10.506/2020 no plano de desenvolvimento de pessoas. **ScientiaTec: Revista de Educação, Ciência e Tecnologia do IFRS,** v. 8, n. 1, p. 106-121, setembro 2021. Disponível em <https://periodicos.ifrs.edu.br/index.php/ScientiaTec/article/view/4884/3000>. Acesso em 10 abr. 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 42, n.1, p. 61-82, jan.-fev. 2008. Disponível em <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6625/5209>. Acesso em 18 mar. 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual da gestão pública contemporânea**. 6<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MELO, J. F. V.; FREIRE, T. C. G. P.; AIRES, F. S.; BISPO, A. C. K. A. A reflexão na prática gerencial: uma análise à luz da fenomenografia. **Revista Perspectivas Contemporâneas**. v. 15, n. 3, p. 116-134, set.-dez. 2020. Disponível em <https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/3195/1177>. Acesso em 13 abr. 2023.

MINAYO, M. C. **Pesquisa Social, teoria, método e criatividade**. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. Petrópolis: Vozes, 2009.

OLIVEIRA, E. A.; BISPO, A. C. K. A.; LIMA, T. B. O processo de aprendizagem gerencial em uma unidade de saúde da família: os desafios de profissionais de saúde na atuação gerencial. **Revista Gestão em Análise**. v. 10, n. 1, p. 20-38, jan.-abr. 2021. Disponível em <https://periodicos.unicristus.edu.br/gestao/article/view/3333>. Acesso em 09 abr. 2023.

PACHECO, R.S. Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção. In: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, n. 7. 2002, Lisboa, Portugal. **Anaís** [...] Lisboa, 2002, p. 1-20. Disponível em [https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gypesquisa.fgv.br/files/arquivos/regina\\_monnteiro\\_-\\_cambio.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gypesquisa.fgv.br/files/arquivos/regina_monnteiro_-_cambio.pdf). Acesso em 26 ago. 2022.

PAZ, L. M. C. A.; ODELIUS, C. C. Escala de Competências Gerenciais em um Contexto de Gestão Pública: Desenvolvimento e Evidências de Validação. **Revista Organizações e Sociedade**. v. 28, n. 97, p. 360-387, 2021. Disponível em <https://www.scielo.br/j/osoc/a/VH6kV9TBFFQRH5ngV3ZrvDG/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 23 mar. 2023.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE. Br**, v. 9, n. SPE1, p. 627-647, 2011. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5445>. Acesso em 07 dez. 2022.

REINALDO, S. S.; LIMA, T. B. Aprendizagem Gerencial de Gestores de uma Rede Hoteleira de João Pessoa/PB, Brasil. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 14, n. 2, p. 21-42, 2020. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/60114/aprendizagem-gerencial-de-gestores-de-uma-rede-hoteleira-de-joao-pessoa-pb--brasil/i/pt-br>. Acesso em 27 mar. 2023.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2013.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S. & BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: Compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da Universidade**

**Federal de Santa Maria.** Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009 Disponível em <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273420378007>. Acesso em 08 dez. 2022.

SALLES, M. A. S. D.; VILLARDI, B. Q. O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma Ifes centenária. **Revista do Serviço Público.** Brasília, v. 68, p. 467-492. abr.-jun. 2017. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/795/1067>. Acesso em 11 ago. 2022.

SANTOS, R. A.; ALMEIDA, R. S. M.; M. L. F. A sustentabilidade e a hotelaria carioca: critérios para um desenvolvimento integrado e participativo. **Turismo, visão e ação,** Balneário Camboriú, v. 23, n. 1, p.191-215, jan./abr. 2021.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas:** bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. Brasília: ENAP, 2010. p. 9-28. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>. Acesso em 08 ago. 2022.

SILVA, A. B. **Como os Gerentes Aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, A. B. O contexto social da aprendizagem de gerentes. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 26-52, set.-out., 2008. Disponível em <https://www.scielo.br/j/ram/a/grFkszDnSrf9ZJGcKSMSXTS/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em 01 abr. 2023.

SILVA, A. B.; BISPO, A. C. K. A.; AYRES, S. M. P. M. **Desenvolvimento de carreiras por competências.** Brasília: Escola Nacional de Administração Pública - Enap, 2019. Disponível em [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4287/1/11\\_Livro\\_Desenvolvimento%20de%20carreiras%20por%20competencias.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4287/1/11_Livro_Desenvolvimento%20de%20carreiras%20por%20competencias.pdf). Acesso em 02 dez. 2022.

SILVA, P. A.; CAVALCANTE, S. M. A.; SILVA, P. A.; SILVA, M. R. R. Implantação da Gestão por Competência em uma Instituição de Ensino Superior Pública: Desafios e Perspectivas. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 2, p. 173-202, 2021. Disponível em <https://revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1188>. Acesso em 20 mar. 2023.

SILVA, A. M. B.; PINHEIRO, F. A.; BARBOSA, M. A. C. Competências gerenciais percebidas de professores-gestores de uma universidade federal. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.13, n.1, p.183-197, 2022. Disponível em <https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/6665/3625>. Acesso em 20 abr. 2024.

SKORKOVÁ, Z. Competency models in public sector. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Dubai, v. 230, p. 226-234, 2016. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029>. Acesso em 19 ago. 2022.

SILVEIRA, D. G. M. **Diretrizes para aprendizagem e desenvolvimento de competências gerenciais em ação em uma instituição científica tecnológica em saúde pública.** Rio de Janeiro, 2021. 167p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2021.

SOARES, L. M. Proposição de um programa de capacitação gerencial em uma instituição federal de ensino. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 8, n. 2, mai.-ago. 2020. Disponível em <https://periodicos.uff.br/cge/article/view/43177/25345>. Acesso em 13 abr. 2023.

THOMAS, D. R. A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. **American Journal of Evaluation**, v. 27 n. 2, p. 237-246, June 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, R. K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

WATSON, T. J. Organização e trabalho em transição da lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional”. **RAE**. v. 45, 2005. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000100003>. Acesso em 21 nov. 2022.

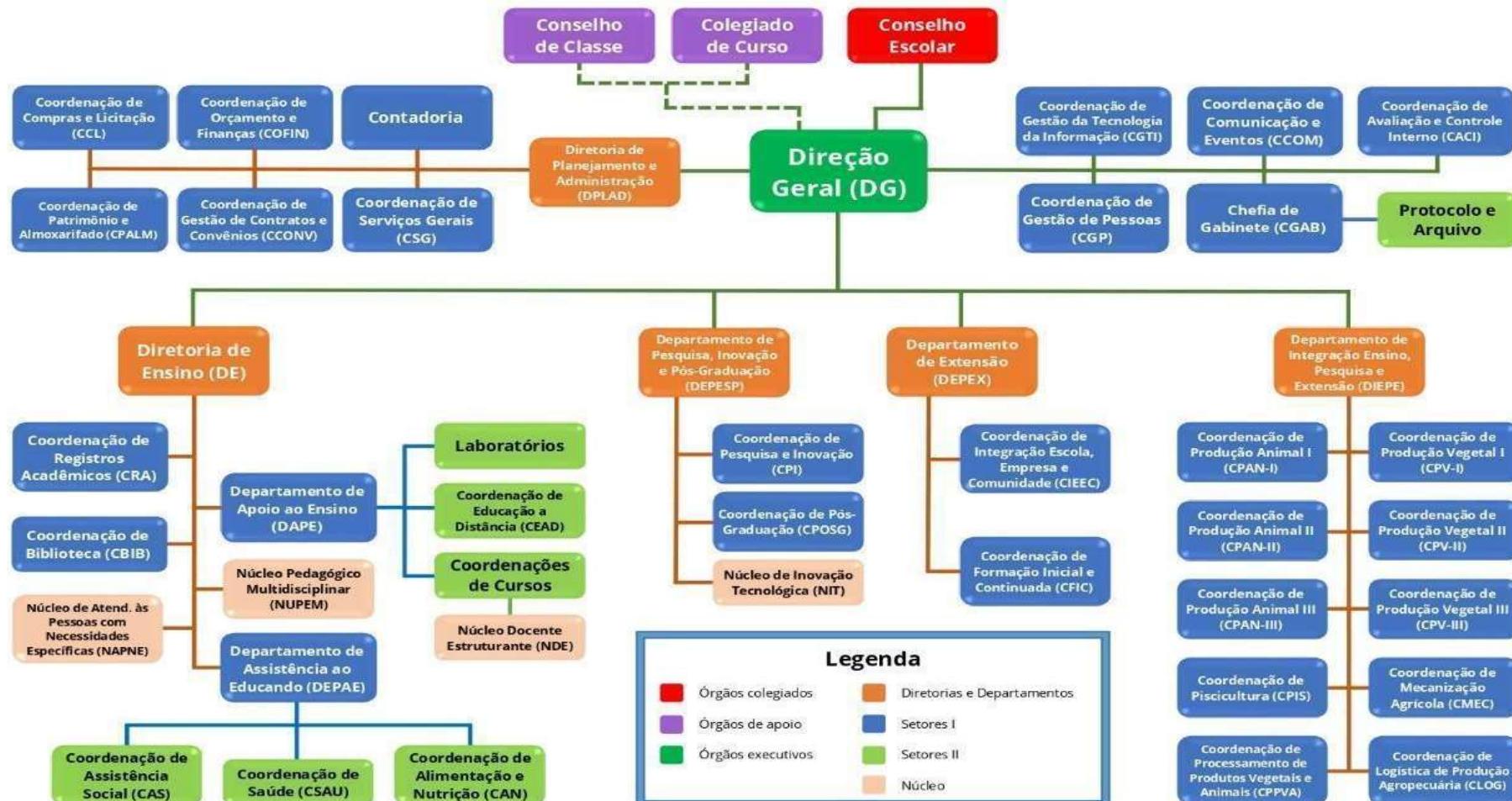
ZAMBERLAN, L. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. Ijuí: Unijuí, 2016.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

## **ANEXOS**

**ANEXO I:** Organograma - IFRO campus Colorado do Oeste

**Organograma Funcional do IFRO Campus Colorado do Oeste**



Fonte: RESOLUÇÃO Nº 53/IFRO: Regimento Geral do IFRO Campus Colorado do Oeste (2016).

**ANEXO II:** Relatório de despesas empenhadas - IFRO *campus* Colorado do Oeste (2018-2023)

1. DESPESA GERAL EMPENHADA NO PERÍODO DE 2018 A 2023 PELO IFRO/CAMPUS COLORADO DO OESTE

Grupo Despesa		Métrica	Saldo - Moeda Origem (Item Informação)					
			DESPESAS EMPENHADAS					
		Item Informação		2023	2022	2021	2020	2019
4	INVESTIMENTOS	Ação Governo						2018
		15R4	APOIO A EXPANSAO, CONSOLIDACAO, REESTRUTURACAO DAS INSTITUICAO	1.268.333,99		175.220,00		2.986.217,12
		20RG	REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDER	3.272.222,53	1.572.601,38	2.970.075,49	2.855.417,01	1.082.161,28
		20RJ	APOIO A CAPACITACAO E FORMACAO INICIAL E CONTINUADA PARA A E	90.847,58				
		20RL	FUNCIONAMENTO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDERAL DE EDUCACAO P		353.950,00	1.277.897,55	762.240,21	450.344,23
3	OUTRAS DESPESAS CORRENTES	21C0	ENFRENTAMENTO DA EMERGENCIA DE SAUDE PUBLICA DE IMPORTANCIA				5.000,00	
		00PI	APOIO A ALIMENTACAO ESCOLAR NA EDUCACAO BASICA (PNAE)	146.862,80	146.909,64	127.585,35	114.703,93	113.623,21
		20RG	REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDER	282.182,53				
		20RL	FUNCIONAMENTO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDERAL DE EDUCACAO P	5.746.293,96	4.321.260,05	4.184.431,34	4.773.197,36	5.173.581,47
		20ZH	PRESERVACAO DO PATRIMONIO CULTURAL BRASILEIRO	6.167,50				
		219U	APOIO AO FUNCIONAMENTO E MODERNIZACAO DAS INSTITUICOES DA RE	8.500,00				
		21AS	FORTALECIMENTO DA FAMILIA			20.693,01		
		21B3	FOMENTO AS ACOES DE ENSINO, PESQUISA, EXTENSAO E INOVACAO NA	192.635,85				
		21B4	FOMENTO AO DESENVOLVIMENTO E MODERNIZACAO DOS SISTEMAS DE EN	181.081,00			214.015,84	
		21C0	ENFRENTAMENTO DA EMERGENCIA DE SAUDE PUBLICA DE IMPORTANCIA				7.000,00	

1. DESPESA GERAL EMPENHADA NO PERÍODO DE 2018 A 2023 PELO IFRO/CAMPUS COLORADO DO OESTE

Grupo Despesa		Métrica	Saldo - Moeda Origem (Item Informação)					
		Item Informação	DESPESAS EMPENHADAS					
		Ação Governo	2023	2022	2021	2020	2019	2018
3	OUTRAS DESPESAS CORRENTES	2994 ASSISTENCIA AOS ESTUDANTES DAS INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUC	2.252.022,59	1.697.874,32	1.243.226,22	1.176.616,60	1.399.225,67	1.158.428,90
		4572 CAPACITACAO DE SERVIDORES PUBLICOS FEDERAIS EM PROCESSO DE Q	32.006,02	31.939,60	8.711,00	29.713,13	101.937,30	151.578,43
Total			13.479.156,35	8.124.534,99	10.007.839,96	9.937.904,08	11.307.090,28	9.161.887,85

Assinado digitalmente por  
 SILVANO ALVES DA  
 FONSECA:72322764272  
 Data: 2024.04.02 20:40:58-04'00'

2/2

**Fonte:** Coordenação de Finanças do IFRO Campus Colorado do Oeste (2024).

### **ANEXO III: Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa**



**INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE RONDÔNIA –  
IFRO**



## **PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**

## DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Competências gerenciais aprendidas na prática no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - Campus Colorado do Oeste: uma proposta de capacitação gerencial baseada no cotidiano organizacional.

**Pesquisador:** MAYUMA MARTINS SANTANA VIANA

## **Área Temática:**

Versão: 2

CAAE: 68897423 1 0000 5653

Instituição Proponente: PPGE - Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

## DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.082.558

## Apresentação do Projeto:

Trata-se de uma pesquisa de segunda versão vinculada ao PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA, MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA da UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO. Esta pesquisa visa investigar como são desenvolvidas as atividades gerenciais dos servidores do IFRO Campus Colorado do Oeste, e suas capacitações para ocupar tal cargo. A premissa é que os servidores não recebem formação adequada e o presente trabalho propõem criar uma capacitação para a equipe gestora do campus. Os dados serão coletados por meio de entrevistas e os participantes serão escolhidos entre os que ocupam cargo de gestão CD ou FG por critérios estabelecidos.

A pesquisadora parte da suposição inicial de que uma capacitação gerencial elaborada com base na experiência gerencial de seus gestores, considera suas práticas e vivências e suas demandas pertinentes à realidade do IFRO. Logo, a participação dos gestores no processo de elaboração de tal capacitação específica se faz necessária.

## **Objetivo da Pesquisa:**

A pesquisadora apresentou os seguintes objetivos:

#### **Objetivo Primário:**

**Endereço:** Sala do Comitê de Ética em Pesquisa - Andar Térreo - Reitoria Censipam  
**Bairro:** Aeroporto **CEP:** 76.803-260  
**UF:** RO **Município:** PORTO VELHO  
**Telefone:** (69)2182-9611 **E-mail:** cepi@ifro.edu.br

Página 01 de 06



Continuação do Parecer: 6.082.558

Elaborar uma proposta de capacitação para o desenvolvimento de competências gerenciais no âmbito do IFRO – Campus Colorado do Oeste, construída com a participação dos gestores.

Objetivo Secundário:

Mapear como ocorre o processo de aprendizagem de competências gerenciais no cotidiano gerencial; Elicitar quais as competências gerenciais evidenciadas nos gestores para o desempenho de suas atribuições; Elicitar a percepção dos subordinados em relação à capacidade gerencial em seus superiores; Diagnosticar quais as competências gerenciais requeridas dos gestores para o desempenho de suas atribuições; Sistematizar as competências gerenciais requeridas para exercer cargos de chefia no IFRO.

#### Avaliação dos Riscos e Benefícios:

A pesquisadora apresentou os seguintes Riscos e Benefícios:

Riscos:

Quanto aos riscos apresentados aos sujeitos participantes, a pesquisa caracteriza-se com riscos mínimos, sendo eles possibilidade de constrangimento do participante em responder a alguma pergunta que não tenha conhecimento ou propriedade sobre o assunto, a falta de disponibilidade de tempo dos entrevistados, a falta de compreensão das perguntas do roteiro, e o receio dos entrevistados em relação a respostas que envolvam outros servidores. Para reduzir esses riscos, os sujeitos serão convidados a participar voluntariamente, as entrevistas serão agendadas antecipadamente para prevenir interrupções possíveis e os entrevistados terão conhecimento prévio de detalhes da pesquisa, bem como será apresentado o termo de consentimento livre e esclarecido. Ainda, será informado aos participantes da pesquisa que a participação é totalmente voluntária e que eles poderão deixar de responder a qualquer questão a qualquer momento. Será esclarecido ainda, quanto a confidencialidade da coleta de dados, garantindo-se assim anonimato ao entrevistado e, proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização.

Benefícios:

Quanto aos benefícios, não são identificados benefícios individuais, ligados diretamente aos sujeitos da pesquisa. Entretanto, a pesquisa poderá contribuir com o aperfeiçoamento das ações institucionais para capacitação de gestores entrevistados e dos demais gestores no âmbito de toda instituição.

Endereço: Sala do Comitê de Ética em Pesquisa - Andar Térreo - Reitoria Censipam

Bairro: Aeroporto

CEP: 76.803-260

UF: RO

Município: PORTO VELHO

Telefone: (69)2182-9611

E-mail: cepi@ifro.edu.br



Continuação do Parecer: 6.082.558

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

O Parecer Consustanciado nº 6.031.024 emitido em 28 de abril de 2023, por este CEP apontou as seguintes pendências:

1 Folha de Rosto:

1.1 Inserir a UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO como proponente da pesquisa na plataforma brasil e imprimir a nova folha de rosto.

Nesta versão:

Pendência atendida;

1.2 Coletar a assinatura do(a) Diretor(a) da Universidade ou o(a) responsável pelo programa de pos graduação.

Nesta versão:

Pendência atendida;

2 TCLE:

2.1 Incluir os riscos e benefícios ao participante no TCLE como descrito no projeto completo e na plataforma brasil;

Nesta versão:

Pendência atendida;

2.2 Incluir a numeração de página em cada folha do TCLE no formato de continuidade, exemplo 1/3, 2/3, 3/3 etc.

Nesta versão:

Pendência atendida;

2.3 Incluir o contato da pesquisadora para que o participante possa tirar dúvidas;

Nesta versão:

Pendência atendida;

2.4 Incluir informações sobre o CEP do IFRO, como endereço e e-mail para que os participantes possam tirar dúvidas referentes aos preceitos éticos da pesquisa.

Nesta versão:

<b>Endereço:</b> Sala do Comitê de Ética em Pesquisa - Andar Térreo - Reitoria Censipam	<b>CEP:</b> 76.803-260
<b>Bairro:</b> Aeroporto	
<b>UF:</b> RO <b>Município:</b> PORTO VELHO	
<b>Telefone:</b> (69)2182-9611	<b>E-mail:</b> cepi@ifro.edu.br



Continuação do Parecer: 6.082.558

Pendência atendida;

**3 Termo de compromisso:**

3.1 Incluir que está ciente da norma operacional 01/2013 e que irá submeter os resultados da pesquisa ao CEP bem como qualquer alteração no projeto para nova avaliação.

Nesta versão:

Pendência atendida;

**4 Aceite de Orientação:**

4.1 Incluir o Termo de Aceite de Orientação que deve ser assinado pela orientadora da presente pesquisadora, comprometendo-se em acompanhar as pesquisa.

Nesta versão:

Pendência atendida;

**5 Carta Resposta:**

5.1 Incluir a carta resposta a este parecer, elencando cada uma das pendências e suas respectivas modificações/soluções nos documentos em que houve alteração, conforme descrito no início desta conclusão.

Nesta versão:

Pendência atendida;

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Desta forma, todos os documentos de apresentação obrigatória foram apresentados e incluem todas as informações necessárias atendendo assim aos critérios éticos estabelecidos nas resoluções vigentes

**Recomendações:**

Que o pesquisador leia atentamente o parecer e que efetue todas as alterações solicitadas antes de submeter os documentos para nova análise do Comitê de Ética em Pesquisa.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Não havendo mais pendências, o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)-IFRO, de acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS nº 466 de 2012 e na Norma Operacional nº 001 de 2013 do Conselho Nacional de Saúde, manifesta-se pela APROVAÇÃO do protocolo de pesquisa

**Endereço:** Sala do Comitê de Ética em Pesquisa - Andar Térreo - Reitoria Censipam

**Bairro:** Aeroporto

**CEP:** 76.803-260

**UF:** RO

**Município:** PORTO VELHO

**Telefone:** (69)2182-9611

**E-mail:** cepi@ifro.edu.br



Continuação do Parecer: 6.082.558

proposto.

De acordo com o item X.1.3.b, da Resolução CNS n. 466/12, a pesquisadora deverá apresentar relatórios semestrais - a contar da data de aprovação do protocolo. Eventuais emendas (modificações) ao protocolo deverão ser apresentadas de forma clara e sucinta sendo necessário destacá-las no decorrer do texto (item 2.2.H.1, da Norma Operacional CNS nº 001 de 2013).

Reforçamos que qualquer alteração, ainda que mínima, no protocolo aprovado deverá ser submetida à análise desse CEP por meio de emenda. Somente após aprovação do CEP as alterações poderão ser colocadas em prática.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJECTO_2106426.pdf	22/05/2023 08:58:26		Aceito
Outros	CARTA_RESPONSA_MAYUMA.pdf	22/05/2023 08:58:15	MAYUMA MARTINS SANTANA VIANA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_COMPLETO_NOVO.pdf	22/05/2023 08:56:26	MAYUMA MARTINS SANTANA VIANA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcle_mayuma_novo.pdf	22/05/2023 08:56:10	MAYUMA MARTINS SANTANA VIANA	Aceito
Outros	Termo_de_aceite_orientacao_Mayuma.pdf	17/05/2023 19:50:44	MAYUMA MARTINS SANTANA VIANA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_de_Compromisso_Pesquisador_Mayuma_novo_assinado.pdf	17/05/2023 19:49:18	MAYUMA MARTINS SANTANA VIANA	Aceito
Folha de Rosto	FOLHA_DE_ROSTO_NOVO_MAYUMA.pdf	17/05/2023 19:42:24	MAYUMA MARTINS SANTANA VIANA	Aceito
Outros	anuEncia_institucional_mayuma.pdf	11/04/2023 18:30:07	MAYUMA MARTINS SANTANA VIANA	Aceito
Outros	ROTEIRO_ENTREVISTAS_MAYUMA.pdf	10/04/2023 23:41:01	MAYUMA MARTINS SANTANA VIANA	Aceito

**Endereço:** Sala do Comitê de Ética em Pesquisa - Andar Térreo - Reitoria Censipam

**Bairro:** Aeroporto **CEP:** 76.803-260

**UF:** RO **Município:** PORTO VELHO

**Telefone:** (69)2182-9611

**E-mail:** cepi@ifro.edu.br



**INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE RONDÔNIA -  
IFRO**



Continuação do Parecer: 6.082.558

#### **Situação do Parecer:**

## Situação

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

PORTO VELHO, 26 de Maio de 2023

---

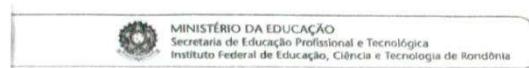
Assinado por:

**Assinado por:**  
**Daniely Batista Alves Martines**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Sala do Comitê de Ética em Pesquisa - Andar Térreo - Reitoria Censipam  
**Bairro:** Aeroporto **CEP:** 76.803-260  
**UF:** RO **Município:** PORTO VELHO  
**Telefone:** (69)2182-9611 **E-mail:** cepi@ifro.edu.br

Página 06 de 06

## ANEXO IV: Termo de Anuênciia Institucional



### TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL

**TÍTULO DA PESQUISA:** COMPETÊNCIAS GERENCIAIS APRENDIDAS NA PRÁTICA NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA - CAMPUS COLORADO DO OESTE: UMA PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO GERENCIAL BASEADA NO COTIDIANO ORGANIZACIONAL

O Diretor Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – Campus Colorado do Oeste, Marcos Aurélio Anequine de Macedo vem por meio desta informar que está ciente e de acordo com a realização nesta instituição da pesquisa intitulada “COMPETÊNCIAS GERENCIAIS APRENDIDAS NA PRÁTICA NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA - CAMPUS COLORADO DO OESTE: UMA PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO GERENCIAL BASEADA NO COTIDIANO ORGANIZACIONAL”, sob a responsabilidade do pesquisador responsável “Mayuma Martins Santana Viana”, a ser realizada no período de “março a dezembro/2023”.

Esta instituição está ciente da liberação/entrada dos pesquisadores para a coleta dos dados referentes à pesquisa, somente mediante a apresentação do parecer APROVADO pelo CEP. Esta instituição é consciente de sua corresponsabilidade do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para assegurar tal garantia.

O pesquisador responsável declara estar ciente das normas que envolvem as pesquisas com seres humanos, em especial a Resolução CNS n. 466/2012 e que a parte referente à coleta de dados somente será iniciada após a APROVAÇÃO DO PROJETO por parte do Comitê de Ética em Pesquisa – CEP e pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), se também houver necessidade.

Colorado do Oeste-RO, 04 de abril de 2023.

Marcos Aurélio Anequine de Macedo  
Representante da instituição onde será realizado o projeto

Documento assinado digitalmente  
  
MAYUMA MARTINS SANTANA VIANA  
Data: 04/04/2023 23:53:20-0300  
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Mayuma Martins Santana Viana  
Pesquisadora

Campus Colorado do Oeste - Telefone: 69 3341-7601  
Endereço: Rodovia BR 435, Caixa Postal 51, CEP 76993-000, Colorado do Oeste/RO  
E-mail: [cgab.colorado@ifro.edu.br](mailto:cgab.colorado@ifro.edu.br)

Digitalizado com CamScanner

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A – Modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é **Mayuma Martins Santana Viana** e estou realizando uma pesquisa (científica) aplicada sobre os processos de aprendizagem e desenvolvimento de competências gerenciais no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – *Campus* Colorado do Oeste. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação da Profª. Dra. **Débora Vargas Ferreira Costa**.

As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de sujeito que fornece informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto, é necessário formalizarmos a sua autorização de uso dessas informações nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para mim como a pesquisadora autora do Trabalho Final de Curso (TFC) e para minha orientadora;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas e não será dado acesso a terceiros, garantindo-se assim anonimato ao entrevistado e, proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes entrevistados;
- Fica, também, evidenciado que sua participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção:
  - ( ) SIM, desejo receber cópia do relatório final.
  - ( ) NÃO, não é necessário.
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (grupo focal, pesquisa ação etc.), o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso de imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos, como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas, desde que meus dados pessoais não sejam fornecidos:
  - ( ) SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade;
  - ( ) NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitido.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): \_\_\_\_\_

Tel: ( ) \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Assinatura

## APÊNDICE B – Roteiro para os gestores sujeitos da pesquisa

### ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES INTERMEDIÁRIOS

**Dados gerais:** Cargo, função, formação acadêmica, experiência profissional, idade, tempo como gestor, tempo no IFRO

PERGUNTAS
1 – Fale sobre sua experiência prévia como gestor, antes de ser servidor no IFRO, me fale um pouco das atribuições que exercia.
2 – Por que você foi designado para exercer cargo de chefia pelo Diretor Geral?
3 - Quando foi designado a gestor, quais as novas atribuições você começou a exercer? Dê exemplos.
4 - Quando iniciou o exercício do papel de gestor, qual foi a capacitação que recebeu? E, de qual capacitação sentiu necessidade?
5 - Quais são os maiores desafios que você enfrentou e enfrenta no IFRO após sua nomeação como gestor? Por exemplo?
6 - Como você superou esses desafios? / Quais foram as frustrações vividas em função desses desafios? /E, quais as conquistas vividas em função desses desafios?
7 - Quais foram seus aprendizados no exercício da gestão? Exemplos, por favor.
8 – Quais capacidades de gestão você acredita que aprendeu e hoje detém e quais ainda precisa desenvolver?
9 - Considerando sua vivência laboral até hoje, quais são as capacidades de um servidor gestor capaz de exercer a função no IFRO? Dê exemplos por favor.
10 - O que recomenda desenvolver a um gestor iniciante para realizar uma gestão efetiva?
11 - De qual capacitação específica para desenvolver sua capacidade de gestão participou?
12 - Como essa ação o ajudou a resolver problemas do cotidiano dentro da instituição? Por exemplo?
13 – Considerando o processo de troca e gestores no <i>campus</i> , <b>o que você considera necessário</b> a instituição fornecer para ter um fluxo de gestores preparados, que minimize a interrupção dos serviços e projetos que estão em andamento neste <i>campus</i> ? e no IFRO como um todo?
14 – Com base na sua experiência como chefe de um departamento no IFRO, o que considera indispensável em um programa capaz de promover o desenvolvimento de competências gerenciais?
15- Por favor comente o que pode ser melhorado nesta entrevista

## **APÊNDICE C – Roteiro para entrevista com a Diretoria de Gestão de Pessoas**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA – DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

<b>PERGUNTAS</b>
1 – Em relação a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, instituída através do Decreto nº 9.991/2019, quais as ações voltadas para o processo de implementação de Gestão de Competências no IFRO?
2 – Como ocorre o planejamento das ações de capacitação dos servidores?
3 - Como as ações de capacitação planejadas são executadas?
4 - Quais ações de capacitação são fornecidas até o momento, quais exemplos tem para citar?
5 – E para assumir um cargo de gestor de nível intermediário, como por exemplo os chefes de departamento nos campi, que capacitação é fornecida?
6 – Quais os pré-requisitos para nomeação de um servidor como gestor?
7 – De acordo com sua experiência no IFRO quais competências são inerentes ao exercício dos Cargos de Direção e Funções Gratificadas no Instituto Federal de Rondônia? Existe levantamento prévio da instituição.
8 – Pela sua vivência, que tipo de capacitação específica é necessária para assumir e exercer uma posição de chefia?
9 - Quais exemplos de capacitações solicitadas pelos diretores demandantes nos campi gostaria de destacar.

## APÊNDICE D – Produto Técnico Tecnológico



### CURSO PARA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

**Organização:** Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

**Discente:** Mayuma Martins Santana Viana

**Docente orientadora:** Profa. Dra Débora Vargas Ferreira Costa

**Dissertação:** O desenvolvimento de competências gerenciais no Instituto Federal de Rondônia - *campus* Colorado do Oeste: uma proposta de capacitação gerencial.

**Data da defesa:** 29/07/2024

**Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizado no âmbito do programa de**

**mestrado:** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO

**Descrição do Curso de Formação e de sua finalidade:** A capacitação gerencial aqui apresentada, tem como objetivo preparar os gestores de nível intermediário do IFRO a enfrentar os desafios de um ambiente de trabalho dinâmico, liderar equipes de maneira eficiente e alcançar os objetivos setoriais, indo de encontro com os objetivos estratégicos da instituição como um todo.

#### Avanços tecnológicos/grau de novidade:

A pesquisa possibilitou propor ações para capacitar os agentes públicos em licitação, com vistas a difundir o conhecimento sobre o processo licitatório, como um todo, e possibilitar a melhoria do planejamento das licitações e consequente melhores resultados licitatórios.

- ( ) Produção com alto teor inovativo: Desenvolvimento com base em conhecimento inédito;
- (X) Produção com médio teor inovativo: Combinação de conhecimentos pré-estabelecidos;
- ( ) Produção com baixo teor inovativo: Adaptação de conhecimento existente;
- ( ) Produção sem inovação aparente: Produção técnica.

**A produção é resultado do trabalho realizado pelo programa de pós-graduação ou resultado do trabalho individual do docente, o qual seria realizado independentemente do mesmo ser docente de um programa ou não?**

A produção é resultado do trabalho realizado pelo programa de pós-graduação.

**Docente Autor:**

Nome: Débora Vargas Ferreira Costa CPF: 055.863.796-51 (x) Permanente; ( ) Colaborador

**Discente Autor:**

Nome: Mayuma Martins Santana Viana CPF: 062.263.659-60 ( ) Mest. Acad.; (X) Mest. Prof.; ( ) Doutorado

**Conexão com a Pesquisa:**

Projeto de Pesquisa vinculado à produção: O desenvolvimento de competências gerenciais no Instituto Federal de Rondônia - *campus* Colorado do Oeste: uma proposta de capacitação gerencial.

Linha de Pesquisa vinculada à produção: Linha 3 – Estratégia de Gestão de Pessoas e Organizações (Projeto de Pesquisa 3.2. – Estratégias de Gestão de Pessoas, Liderança Organizacional e Relações de Trabalho)

( ) Projeto isolado, sem vínculo com o Programa de Pós-graduação

**Recursos e vínculos da Produção Técnica/Tecnológica**

Data início: 20/06/2022 Data término: 31/07/2024

Financiamento: CAPES e IFRO

**Aplicabilidade da Produção Técnica/Tecnológica:**

**Descrição da Abrangência realizada:**

Este relatório descreve o produto final resultante da dissertação de mestrado profissional, tendo como objetivo investigar como ocorre o desenvolvimento de competências gerenciais no cotidiano dos gestores de nível intermediário do IFRO *campus* Colorado do Oeste.

**Descrição da Abrangência potencial:**

A proposta de Capacitação Gerencial tem abrangência potencial para ser aplicada com os gestores do IFRO *campus* Colorado do Oeste bem como com gestores de todos os *campi* do IFRO, respeitando as particularidades e necessidades de cada *campus*.

**Descrição da Replicabilidade:**

A proposta aqui apresentada pode ser reaplicada em outras unidades do IFRO, uma vez que possuem o organograma organizacional semelhante. Ademais, a capacitação gerencial elaborada pode ser aplicada por outros Institutos Federais, adaptando-a às características inerentes de cada instituição.

**Complexidade da Produção Tecnológica:**

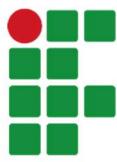
- ( ) Produção com alta complexidade: envolve diferentes parceiros – IES, capital privado, capital público
- ( ) Produção com média complexidade: envolve diferentes atores – docentes, discentes, gestores
- ( X ) Produção com baixa complexidade: envolve atores da IES promotora

**A produção necessita estar no repositório?**

Sim

**Documentos Anexados (em PDF)**

- ( X) Projeto de curso
- ( ) Declaração de Parcerias entre Instituições



**FORMAÇÃO GERENCIAL:**  
**Competências essenciais para gestores de sucesso**

**COORDENAÇÃO RESPONSÁVEL PELO PROGRAMA**

Diretoria de Gestão de Pessoas do IFRO em parceria com as Coordenação de Gestão de Pessoas do *campus*.

**JUSTIFICATIVA**

A formação contínua dos gestores é fundamental para garantir a qualidade dos serviços prestados e para promover o desenvolvimento da instituição, logo, investir na formação contínua dos gestores promove uma gestão mais eficiente, transparente e responsiva, beneficiando toda a sociedade.

**OBJETIVO**

Preparar os gestores para enfrentar os desafios de um ambiente de trabalho dinâmico, liderar equipes de maneira eficiente e alcançar os objetivos setoriais, indo de encontro com os objetivos estratégicos da instituição como um todo.

**METODOLOGIA**

A formação gerencial será realizada através de duas ações principais, sendo elas:

- 1) Oferta de cursos de curta duração;
- 2) Organização de reuniões e encontro de gestores para o compartilhamento de experiências laborais.

A oferta de tais ações para aprimorar as competências gerenciais será realizada através de eixos temáticos, que poderão ser executados na modalidade presencial ou à distância.

É ideal que ao final de cada ação ofertada seja realizada uma avaliação de percepção dos participantes quanto à estrutura, metodologia e material utilizado nas capacitações, bem como a didática dos instrutores.

Ademais, é fundamental que ocorra periodicamente, após o primeiro interstício de doze meses do início do programa, avaliações que possam indicar o impacto da capacitação na rotina laboral dos gestores participantes.

## PÚBLICO-ALVO

Servidores designados a exercer atribuições de cargos de gestão, que ocupem cargos de confiança no âmbito do IFRO.

## PERIODICIDADE DE OFERTA

As capacitações deverão ser ofertadas de forma recorrente, garantindo assim a capacitação inicial para novos gestores e a formação contínua para gestores mais experientes.

## RECURSOS DIDÁTICOS

Notebook, Projetor Multimídia, Flip chart, Apostilas digitais, Blocos de Anotação e canetas.

## CRITÉRIOS AVALIATIVOS

Participação nas atividades desenvolvidas; Avaliação da percepção dos gestores participantes; Avaliação posterior do impacto do curso.

## CARGA HORÁRIA

O programa deverá ter carga horária mínima de 220 horas, que poderão ser distribuídas em datas oportunas. Embora trate-se de carga horária extensa, além de ações realizadas de forma online, as ações de capacitação podem ser ofertadas durante eventos institucionais já programados no calendário acadêmico, otimizando assim, tempo e recursos financeiros.

## CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

Os conteúdos indicados para esta capacitação estão divididos por eixos temáticos e módulos, de acordo com as dimensões das competências gerenciais identificadas em pesquisa empírica realizada com gestores do IFRO – *campus* Colorado do Oeste.

1º EIXO: COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS			
MÓDULOS	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	AÇÕES DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORÁRIA
I - A administração pública e a instituição a qual pertenço	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Noções básicas de gestão pública;</li> <li>-A Criação dos Institutos Federais, a história do IFRO <i>Campus</i> Colorado do Oeste e organograma institucional;</li> <li>-O PDI e o Plano Estratégico do IFRO;</li> <li>-Principais instruções normativas, regimentos, regulamentos e portarias que norteiam a instituição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cursos online da ENAP;</li> <li>Estudos guiados através de e-books;</li> <li>Cursos presenciais.</li> </ul>	30H
II - Atividades Setoriais <sup>4</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Principais atividades e objetivos do setor;</li> <li>-Atribuições do cargo, conforme regimento institucional do <i>campus</i>;</li> <li>-Mapeamento e fluxograma dos processos administrativos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudos guiados através de e-books;</li> <li>Cursos presenciais;</li> <li>Oficinas práticas presenciais;</li> <li>Encontro de gestores.</li> </ul>	40H <sup>5</sup>

<sup>4</sup> O conteúdo programático deste módulo deverá ser adaptado de acordo com as especificidades setoriais de cada Departamento/Diretoria.

<sup>5</sup> A carga horária deste módulo deverá ser adaptada de acordo com as especificidades setoriais de cada Departamento/Diretoria.

2º EIXO: COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS			
MÓDULOS	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	AÇÕES DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORÁRIA
III - Liderança e gestão de equipes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Técnicas e habilidades de liderança;</li> <li>-Gestão de equipes e feedback;</li> <li>-Gestão de conflitos;</li> <li>-O teletrabalho e o plano de gestão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cursos online da ENAP;</li> <li>Estudos guiados através de e-books;</li> <li>Cursos presenciais.</li> </ul>	40H
IV - O desenvolvimento do eu gestor	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inteligência emocional;</li> <li>-Otimização e gestão de tempo;</li> <li>-Relações interpessoais;</li> <li>-Comunicação estratégica;</li> <li>-Oratória.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cursos online da ENAP;</li> <li>Estudos guiados através de e-books;</li> <li>Palestras;</li> <li>Rodas de conversa;</li> <li>Encontro de gestores;</li> <li>Cursos presenciais.</li> </ul>	40H

3º EIXO: COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS			
MÓDULO	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	AÇÕES DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORÁRIA
V - Planejamento estratégico e gestão de processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ferramentas de planejamento e gestão;</li> <li>-Estratégias de produtividade e priorização de tarefas;</li> <li>-Sistema institucionais: SUAP; SEI e outros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cursos online da ENAP;</li> <li>Estudos guiados através de e-books;</li> <li>Oficinas práticas presenciais.</li> </ul>	30H

4º EIXO: COMPETÊNCIAS POLÍTICAS			
MÓDULOS	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	AÇÕES DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORÁRIA
VI - Ética Profissional	-Integridade no serviço público; -Assédio moral; -Ética para servidores públicos.	Cursos online da ENAP;  Estudos guiados através de e-books;  Palestras;  Rodas de conversa;  Encontro de gestores.	20H
VII - Relações externas	-Negociação, articulação e comunicação com stakeholders; - Marketing institucional.	Cursos online da ENAP;  Estudos guiados através de e-books;  Cursos presenciais.	20H

## RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se o desenvolvimento de competências e habilidades capazes de proporcionar aos servidores gestores aptidão e expertise para enfrentar e mitigar os problemas e as adversidades. Espera-se ainda que este programa seja capaz de subsidiar a aprendizagem gerencial na ação, promovendo a interação de conteúdos teóricos, troca de vivências e reflexões capazes de proporcionar transformações pessoais, sociais e organizacionais significativas.