

INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA

DISSERTAÇÃO

**CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: Uma Proposta
para servidores da Alta Gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Amazonas – IFAM**

CARLA CONDÉ MARQUES E OLIVEIRA BERNHARD

2023



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

**CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: Uma Proposta
para servidores da Alta Gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Amazonas – IFAM**

CARLA CONDÉ MARQUES E OLIVEIRA BERNHARD

Sob a orientação da professora
Beatriz Quiroz Villardi

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre** no curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

Seropédica - RJ
Setembro de 2023

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

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

B527c Bernhard, Carla Condé Marques e Oliveira, 1982-
CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: Uma
Proposta para servidores da Alta Gestão do Instituto
Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas -
IFAM / Carla Condé Marques e Oliveira Bernhard. -
Juiz de Fora, 2024.
181 f.

Orientador: Beatriz Quiroz Villardi.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, Programa de Pós Graduação em Gestão
Estratégica, 2024.

1. Competências gerenciais. 2. Aprendizagem
gerencial. 3. Institutos Federais de Educação. 4.
Desenvolvimento de competências gerenciais. 5. Alta
gestão. I. Villardi, Beatriz Quiroz, 1956-, orient.
II Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.
Programa de Pós Graduação em Gestão Estratégica 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 Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), por meio de celebração de convênio com a UFRRJ.

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


CARLA CONDÉ MARQUES E OLIVEIRA BERNHARD

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 21/09/2023.

Profa. Dra. Beatriz Quiroz Villardi
Presidente da Banca e Orientadora
Membro Interno
UFRRJ

Prof. Dr. Hudson Santos da Silva
Membro Externo
IFRJ

Documento assinado digitalmente
 ANA CAROLINA KRUTA DE ARAUJO BISPO
Data: 18/10/2023 13:48:56-0300
Verifique em <https://validar.itu.gov.br>

Profa. Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
Membro Externo
UFPB



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E
CONTRATOS

FOLHA DE ASSINATURAS

Emitido em 2023

TERMO Nº 1157/2023 - PPGE (12.28.01.00.00.00.05)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 18/10/2023 15:50)

BEATRIZ QUIROZ VILLARDI

PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR

DeprAdP (12.28.01.00.00.00.06)

Matrícula: ###448#8

(Assinado digitalmente em 25/10/2023 20:01)

HUDSON SANTOS DA SILVA

ASSINANTE EXTERNO

CPF: ###.###.347-##

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/documentos/> informando seu número: **1157**, ano: **2023**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **18/10/2023** e o código de verificação: **24e9e087c4**

AGRADECIMENTOS

Quando paro para pensar em tudo que aconteceu desde a minha aprovação no mestrado até esse momento, percebo que não faltaram problemas e obstáculos, mas hoje, meu coração é só gratidão.

Agradeço a Deus porque só mesmo acreditando em algo tão divino para explicar tanta benção. Agradeço ao meu amor, meu marido, meu melhor amigo, meu clichê preferido, a minha pessoa no mundo, Gustavo, por ser sempre a minha certeza de que se eu quero, eu posso e eu consigo porque ele vai estar sempre lá, me cuidando, me amando, aguentando meus rompantes, minhas loucuras e, principalmente, cuidando dos nossos maiores tesouros, Mateus e Artur, que são minha razão de tudo na vida desde que eu soube que eles viriam a esse mundo. Tudo que faço, tudo que sonho, tudo que realizo, é por vocês e para vocês. Vocês são catalisadores de tudo que sou capaz. E eu os amo tanto, que chega a faltar o ar. Eu sou mais feliz porque sei que sou amada por vocês.

Agradeço a minha família porque eles nunca, nem por um momento, me deixaram duvidar da minha capacidade. Aos meus pais, Carlos e Glória, a minha mais sincera gratidão porque sou o que eles me permitiram e tem muito mais deles em mim do que eles podem imaginar. Aos meus irmãos, Fábio e Érica, ao Rodrigo e a Gabi, por serem meus grudinhos. Eu sou mais confiante porque sei que sou amada por vocês.

Agradeço a minha afilhada, sócia, amiga e parceira, Viviane, por se fazer presente mesmo na ausência.

Agradeço aos meus colegas do mestrado, em especial, Lucibelle, Nara, Renata, Tatiana e Thiago, por criarem um ambiente de acolhimento em meio ao caos que muitas vezes se instaurou nesse percurso. Agradeço também aos amigos e pessoas queridas, de perto e de longe, que sempre mandaram boas energias e me deram palavras de incentivo.

Agradeço a minha orientadora, Profa. Beatriz Quiroz Villardi, que me acolheu, segurou minha mão, caminhou lado a lado e me mostrou que todo e qualquer trabalho, para ser bem-feito, demanda tempo, conhecimento e dedicação.

Agradeço ao Prof. Antônio Venâncio Castelo Branco (*in memoriam*), meu grande mestre, o maior gestor com quem já convivi, a quem dedico essa conquista e o produto dessa pesquisa, na tentativa de realizar seu sonho de profissionalizar a gestão do IFAM.

Gratidão!!!!

RESUMO

BERNHARD, Carla Condé Marques e Oliveira. CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: Uma Proposta para servidores da Alta Gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM. Manaus, 2023. 181p, Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2023.

O Instituto Federal do Amazonas (IFAM) criado pela Lei nº 11.892/2008, é formado pela reitoria, definida como órgão executivo, composto por um Reitor e por cinco Pró-Reitores, e pelos *campi* e *campi* avançados, que são dirigidos por Diretores Gerais constituindo esta, a sua alta gestão. Por meio de uma estrutura organizacional *multicampi* e descentralizada, com proposta orçamentária anual identificada para cada *campus* e reitoria, exceto pessoal, encargos sociais e benefícios a servidores (MEC, 2018). Os gestores da alta gestão do IFAM são ordenadores de despesa, responsáveis, em 2022, pela execução de um orçamento de R\$ 410.893.259,00; pela gestão de 1.844 servidores e 11.997 matrículas ativas segundo dados do Relatório de Gestão de 2021 e 2022. Sem contar com oferta prévia de capacitação específica para o exercício dos cargos da alta gestão, estes gestores iniciam o exercício de suas atividades sendo demandados sobre questões gerenciais alheias a sua formação de origem. E a gerenciar desafiados pela logística amazônica que impõe mais obstáculos tais como: (i) dificuldade em reter servidores, que tomam posse e entram em exercício com a intenção de solicitar serem removidos ou, por não se adaptarem à realidade dos locais onde os *campi* se situam, o que gera uma rotatividade que desestabiliza o quadro de servidores; (ii) dificuldade para a aquisição de produtos e serviços, realização de obras e manutenções, que têm embutido em seu valor o custo amazônico; (iii) dificuldade orçamentária, porque o custo amazônico não é considerado na definição e distribuição do orçamento pelo MEC; (iv) dificuldade de execução do planejamento mesmo diante das adversidades da região amazônica, entre outras. Neste contexto organizacional, esta pesquisa visou a formular um programa de capacitação de gestores do IFAM específico aos cargos da alta gestão. Para tanto foi feito levantamento das competências gerenciais desenvolvidas e requeridas destes gestores, e a identificação das formas de capacitação, de aprendizagem e de desenvolvimento de competências condizentes com a realidade laboral destes gestores. Para alcançá-lo, foram entrevistados 10 gestores e ex-gestores da alta gestão do IFAM e 3 servidores diretamente subordinados a estes entrevistados, para validação das competências gerenciais identificadas. Assim, esta pesquisa, qualitativa aplicada, descritiva e propositiva orientada por epistemologia interpretativista, configura-se como um estudo de caso pois o fenômeno da aprendizagem e desenvolvimento de competência gerencial foi pesquisado em detalhe no seu contexto natural. Da análise qualitativa indutiva dos dados empíricos, nos termos de Thomas, cinco categorias descritivas de 1ª ordem emergiram: i) o contexto da alta gestão; ii) dificuldades enfrentadas; iii) aprendizagem gerencial; iv) competências gerenciais e; v) sugestão de capacitação. Considerando os processos de aprendizagem identificados, um produto tecnológico foi formulado, denominado Proposta de formação gerencial, composta de trilhas de aprendizagem e aprendizagem em ação, considerando a realidade organizacional gerencial específica para que gestores iniciantes e em exercício desenvolvam suas competências articulando teoria e prática, refletindo sobre suas ações, assumindo responsabilidades no seu processo de formação, reconhecendo as necessidades e interesses de cada gestor, em alinhamento dos objetivos institucionais.

Palavras-chave: Competências gerenciais, aprendizagem gerencial, Institutos Federais de Educação, desenvolvimento de competências gerenciais, alta gestão.

ABSTRACT

BERNHARD, Carla Condé Marques e Oliveira. **Training and Managerial Development: A Proposal for the Federal Institute of Education, Science and Technology of Amazonas – IFAM Upper-Level Managers.** Manaus, 2023. 181p., Dissertation (Master's Degree in Management and Strategy). Institute of Applied Social Sciences, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, Brazil. 2023.

The Federal Institute of Amazonas (IFAM), established by Law No. 11,892/2008, is composed of a rectorate, defined as the executive body, consisting of a Rector and five Vice-Rectors, as well as the campuses and advanced campuses led by General Directors, constituting its upper-level managers. IFAM functions through a multi-campus decentralized organizational structure, an annual budget proposal for each campus and rectorate, except for personnel, social charges, and benefits for employees (MEC, 2018). IFAM's upper-level managers are budget executors, responsible for managing a budget of BRL 410,893,259.00 in year 2022; overseeing 1,844 public servers, and 11,997 active student enrollments according to the 2021 and 2022 Management Reports. Without a prior specialized training program for upper-level management roles, these managers begin their duties accomplishing managerial action different from their original scholar and professional training. They manage amid challenges posed by the Amazonian logistics additional obstacles such as: (i) difficulty in retaining staff who assume their roles but intending to request reassignment or do not adapt to the local realities, causing destabilizing turnover; (ii) challenges in goods and services public procurement, carrying out construction and maintenance, considering the "Amazon cost" in their pricing; (iii) budgetary difficulties as the "Amazon cost" is not considered in the budget definition and distribution by the Ministry of Education (MEC); (iv) challenges in executing plans despite the adversities of the Amazon region, among others. Within this organizational context the research aimed at formulating a training program specific to the upper management roles and IFAM organizational and social context. To achieve this, the developed and required managerial competencies, forms of training, learning processes, and competency development were identified and aligned with these managers' work reality. Field data was collected through, interviews with ten current and former IFAM's upper-level managers and 3 employees directly subordinated to these interviewees for validating the developed managerial competencies. This interpretivist descriptive, and propositional applied qualitative research is configured as a case study since the phenomenon of learning and competency development was researched in detail in its natural context. Empirical data was analyzed, following Thomas inductive qualitative analysis resulting in five first-order descriptive categories: i) the context of upper-level management; ii) faced challenges; iii) managerial learning; iv) managerial competencies; and v) training & development suggestions. Considering the learning processes identified, a technological product was formulated, called Managerial training proposal, composed of learning pathways and action learning taking into account the specific managerial organizational reality so that new and current managers develop competencies by articulating theory and practice, reflecting on their actions, taking responsibility in their training process, and recognizing each managers needs and interests to be aligned with institutional objectives.

Keywords: Managerial Competencies, Managerial Learning, Federal Institutes of Education, Competency development, Upper-Level Managers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Localização dos campi do IFAM	17
Figura 2 – Estrutura da Alta Gestão do IFAM.....	18
Figura 3 – Especificidades do cargo de Reitor	19
Figura 4 – Especificidades do cargo de Pró-Reitor.....	20
Figura 5 – Especificidades do cargo de Diretor Geral	20
Figura 6 – Custo amazônico	23
Figura 7 – Exemplo de trilha de aprendizagem	54
Figura 8 - Organograma do Instituto Federal do Amazonas, considerando as fases de implantação ..	58

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Competências gerenciais em IFES por dimensão e categoria	35
QUADRO 2 – As competências dos gestores segundo os papéis definidos no modelo de Quinn	36
QUADRO 3 – Categorias gerenciais identificadas por aproximação temática	36
QUADRO 4 - Padrão de remuneração e valores de incentivo a qualificação de acordo com Nível Escolar	51
QUADRO 5 - Gestores da Reitoria por período de exercício	64
QUADRO 6 - Gestores da Reitoria por período de exercício	65
QUADRO 7 - Gestores Diretores Gerais dos campi Fase II por período de exercício	66
QUADRO 8 - Gestores Diretores Gerais dos campi Fase III por período de exercício	66
QUADRO 9 – Matriz Categorial elaborada mediante análise qualitativa indutiva.....	72
QUADRO 10 – Competências regulamentares dos gestores da alta gestão do IFAM.....	73
QUADRO 11 - 1ª Categoria de 1ª ordem: O contexto da alta gestão.....	74
QUADRO 12 - 2ª Categoria de 1ª ordem: Dificuldades enfrentadas	78
QUADRO 13 - 3ª Categoria de 1ª ordem: Aprendizagem gerencial.....	86
QUADRO 14 - 4ª Categoria de 1ª ordem: Competências gerenciais	88
QUADRO 15 - Competências Gerenciais.....	92
QUADRO 16 - 5ª Categoria de 1ª ordem: Sugestões de capacitação.....	93
QUADRO 17 - Conteúdo sugerido para curso de formação da alta gestão	95
QUADRO 18 - Matriz das categorias geradas para responder à pergunta central	96
QUADRO 19 - Papel Competências dos gestores do IFAM pareadas segundo os papéis definidos no Modelo de Quinn	112
QUADRO 20 - Processos de aprendizagem identificados por Lima e Villardi (2011) X identificados nesta pesquisa	115

LISTA DE SIGLAS

CABC	<i>campus</i> Avançado Boa do Acre
CAIRA	<i>campus</i> Avançado Iranduba
CAM	<i>campus</i> Avançado Manacapuru
CCO	<i>campus</i> Coari
CD	Cargo de direção
CEIRU	<i>campus</i> Eirunepé
Cefet	Centros Federais de Educação Tecnológica
CHUM	<i>campus</i> Humaitá
CITA	<i>campus</i> Itacoatiara
CLA	<i>campus</i> Lábrea
CMA	<i>campus</i> Maués
CMC	<i>campus</i> Manaus Centro
CMDI	<i>campus</i> Manaus Distrito Industrial
CMZL	<i>campus</i> Manaus Zona Leste
CPIN	<i>campus</i> Parintins
CPF	<i>campus</i> Presidente Figueiredo
CSGC	<i>campus</i> são Gabriel da Cachoeira
CTBT	<i>campus</i> Tabatinga
CTF	<i>campus</i> Tefé
COLDI	Colégio de Dirigentes
CONSUP	Conselho Superior
ENADE	Exame Nacional de Avaliação ao Desempenho dos Estudantes
EPT	Educação profissional e tecnológica
IFAM	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
IFE	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
IFES	Instituições Federais de Educação Superior
MEC	Ministério da Educação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PPGI	Pró-reitoria de Pós-Graduação e Inovação
PRODIN	Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional
PROEN	Pró-reitoria de Ensino
PROEX	Pró-reitoria de Extensão
PROPLAD	Pró-reitoria de Planejamento e Administração
RAP	Relação Aluno-Professor
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras
RFEPCT	Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
SCBC	Sistema de Capacitação Baseado em Competências
SIASS	Sistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor
UNED	Unidade de Ensino Descentralizada
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
UTI	Unidade de Terapia Intensiva

SUMARIO

1.	INTRODUÇÃO	14
1.1.	Contextualização.....	15
1.1.1.	Caracterização da organização e setor.	16
1.2.	Situação-problema: Relato e Dimensionamento	22
1.3.	Problema e Pergunta de Pesquisa	27
1.4.	Objetivos da Pesquisa	28
1.4.1.	Objetivo final	28
1.4.2.	Objetivos intermediários	28
1.5.	Relevância da Pesquisa realizada	29
1.6.	Delimitação da Pesquisa	29
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	31
2.1.	Competência profissional e competência gerencial.....	31
2.2.	Desenvolvimento de competências e aprendizagem gerencial.....	38
2.3.	Gestão de Institutos Federais: Estrutura organizacional e Força de Trabalho.....	46
3.	EXERCÍCIO GERENCIAL NO IFAM: base legal e sua prática	54
4.	PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA.....	62
4.1	Delineamento da pesquisa: abordagem epistemológica e metodológica.....	62
4.2	Sujeitos da Pesquisa e Critérios de seleção	63
4.3	Métodos e técnicas de coleta de dados	68
4.4	Métodos e técnicas de análise de dados.....	69
4.5	Limitações dos métodos de coleta de dados e de análise.	71
1ª	Categoria de 1ª ordem: O contexto da alta gestão	74
2ª	Categoria de 1ª ordem: Dificuldades enfrentadas	78
3ª	Categoria de 1ª ordem: Aprendizagem gerencial	86
4ª	Categoria de 1ª ordem: Competências gerenciais desenvolvidas e requeridas	88
5ª	Categoria de 1ª ordem: Sugestões de capacitação gerencial	93
5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DE CAMPO A LUZ DA TEORIA	97
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS, RECOMENDAÇÕES E FUTURA PESQUISA.....	120
7.	PRODUTO TECNOLÓGICO: PROGRAMA DE FORMAÇÃO GERENCIAL PARA A ALTA GESTÃO – PROFGERAG.....	123
	Programa de Formação Gerencial para Alta Gestão – PROFGERAG.....	123
1ª	trilha: Atitudes e Habilidades Gerenciais	126
2ª	trilha: Competências gerenciais relacionadas à gestão de pessoas.....	129
3ª	trilha: Competências gerenciais relacionadas à gestão administrativa e finalística	131

4ª trilha: Competências gerenciais interpessoais	135
5ª trilha: Competências gerenciais externas	136
REFERÊNCIAS	138
APÊNDICES.....	144
Apêndice A – Survey com os gestores da alta gestão realizado em abril de 2021	145
Apêndice B – Roteiro para entrevista com gestores e ex-gestores da alta direção do IFAM	148
Apêndice C – Roteiro para entrevista com subordinados de gestores e ex-gestores.....	149
Apêndice D – Termo de consentimento livre e esclarecido para as entrevistas.....	150
Apêndice E – Transcrição da entrevista com análise dos dados pesquisados	152
Apêndice F – Quadro de Triangulação dos dados das entrevistas	175
Apêndice G – Parecer do Comitê de Ética	177

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentado quem são os gestores da alta gestão do IFAM e o contexto laboral no qual encontram-se inseridos, através da contextualização e caracterização da organização e do ambiente laboral e espacial que ocupam.

A situação problema será então relatada e dimensionada, e o problema e a pergunta de pesquisa serão expostos. Na sequência, serão apresentados os objetivos da pesquisa, sua relevância e delimitação

.

1.1. Contextualização

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia -IFE foram criados em 29 de dezembro de 2008, por meio da Lei nº 11.892 compondo a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica - RFEPCT, com natureza jurídica de autarquia, portanto, entes da administração indireta, vinculados ao Ministério da Educação- MEC (BRASIL, 2008), para funcionarem mediante uma nova concepção de oferta de ensino público da educação profissional e tecnológica, ampliada, interiorizada e diversificada (MEC, 2018).

Essa concepção se materializou em um novo formato de instituição pública, estruturado a partir das experiências e capacidades vivenciadas pelas escolas técnicas e agrotécnicas federais, pelos Centros Federais de Educação Tecnológica - CEFET - e pelas escolas técnicas vinculadas às universidades federais. Assim, os institutos federais foram criados como instituições aptas a ofertar desde a educação básica à educação superior, além da educação profissional; pluricurriculares; e, *multicampi* (reitoria, *campus*, *campus* avançado, polos de inovação e polos de educação a distância), especializados na oferta de educação profissional e tecnológica – EPT - nas diferentes modalidades de ensino, aptos para ofertar os diferentes tipos de cursos de EPT, além de licenciaturas, bacharelados e pós graduação *stricto sensu*, sendo equiparados às universidades federais para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior (BRASIL, 2008).

Destaca-se que os institutos são obrigados a ofertar, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) de suas vagas para cursos técnicos de nível médio, prioritariamente na forma integrada e 20% (vinte por cento) de suas vagas para atender a oferta de cursos de licenciatura e programas especiais de formação pedagógica. (BRASIL, 2008).

A Rede Federal de Educação Profissional - RFEPCT partiu, em 2006, de um total de 144 unidades (CEFETs, Escolas Agrotécnicas e Escolas vinculadas), para um total, em 2019, de 38 Institutos Federais, 02 Centros Federais de Educação Tecnológica, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, 22 escolas técnicas vinculadas às universidades federais e o Colégio Pedro II, totalizando 661 unidades distribuídas em todos os estados brasileiros e o Distrito Federal, considerando-se os *campi* associados a estas instituições federais. Significa uma expansão da RFEPCT de 360%, em 13 anos (MEC, 2018).

Esses números são fruto do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, criado pelo Ministério da Educação no fim do ano de 2005, com o objetivo de ampliar a presença de instituições de ensino em todo o território nacional, propondo uma interiorização do ensino, da pesquisa e da extensão. O plano foi dividido em 3 fases (MEC,

2018) que se iniciou com a construção de escolas em unidades federativas que não tinham escolas técnicas, tais como Acre, Amapá, Mato Grosso do Sul e Distrito Federal, além da instalação de *campus* em locais periféricos das grandes cidades e alguns municípios do interior. Assim, foram criadas, na primeira fase, 4 escolas agrotécnicas federais, 5 escolas técnicas federais e 33 novas unidades de ensino descentralizadas (MEC, 2018).

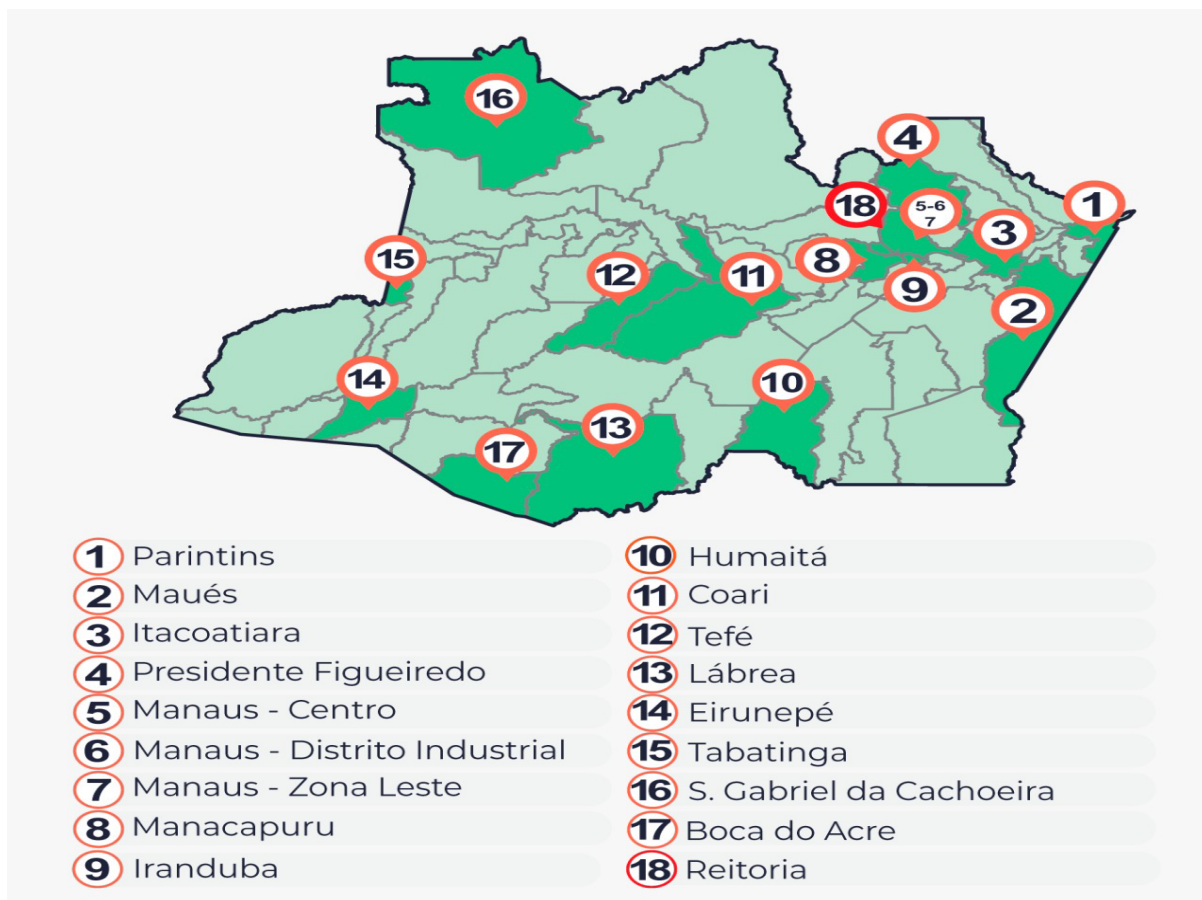
A segunda fase teve início em 2007, duração de 4 anos, com a meta de criar mais de 150 novas instituições federais de educação tecnológica em 150 municípios diferentes, contemplando os 26 estados da federação e o Distrito Federal. A terceira fase iniciou em 2011 e previu a criação de 208 novas unidades até 2014. (MEC, 2018)

Entretanto, diferentemente das universidades federais, os institutos federais, além de serem organizados em estrutura *multicampi*, possuem “proposta orçamentária anual descentralizada, identificada para cada *campus* e a reitoria, exceto no que se refere a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores”, e têm como órgãos superiores o Colégio de Dirigentes e o Conselho Superior (BRASIL, 2008) [1]. No IFAM se denominam, respectivamente, Colégio de Dirigentes – COLDI, de caráter consultivo e o Conselho Superior-CONSUP, de caráter consultivo e deliberativo (BRASIL, 2008).

1.1.1. Caracterização da organização e setor.

O Instituto Federal do Amazonas nasceu, com a Lei nº 11.892/2008, da fusão entre o Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas (CEFET/AM) e das Escolas Agrotécnicas Federais de Manaus e de São Gabriel da Cachoeira: 3 unidades, sendo 2 localizadas em Manaus e 1 em São Gabriel da Cachoeira. Doze anos depois, em 2020, o IFAM é composto pela reitoria, instalada na capital do estado, Manaus, onde também se localizam 3 *campi* (*campus* Manaus Centro, *campus* Manaus Distrito Industrial e *campus* Manaus Zona Leste) e 1 polo de inovação. No interior, há ainda 14 *campi*, distribuídos em 14 cidades: Iranduba, Manacapuru, Boca do Acre, Itacoatiara, Presidente Figueiredo, Eirunepé, Tefé, Humaitá, Lábrea, Parintins, Coari, Tabatinga, São Gabriel da Cachoeira e Maués que constam na figura 1.

¹ BRASIL. MEC, Lei nº 11.892 de 29 de dezembro, de 2008 que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Seção IV, Art 10: A administração dos Institutos Federais terá como órgãos superiores o Colégio de Dirigentes e o Conselho Superior. § 2º - O Colégio de Dirigentes, de caráter consultivo, será composto pelo Reitor, pelos Pró-Reitores e pelo Diretor-Geral de cada um dos campi que integram o Instituto Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm Acessado em: 05 de maio de 2020.

Figura 1 – Localização dos campi do IFAM

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional do IFAM – PDI 2019/2023

Para o IFAM se expandir, além da necessidade de se construir novos espaços, houve a necessidade de aumentar o quadro de servidores.

Segundo dados do Relatório de Gestão de 2011, naquele ano, o IFAM possuía 1.021 servidores e no Relatório de Gestão de 2019, 1.772 servidores, ou seja, um crescimento de 73,55% no quadro de servidores do IFAM, no período de 8 anos. Com este quadro, o IFAM atendeu até 2019, 36.991 alunos matriculados, segundo a plataforma Nilo Peçanha, confirmando a importância e a relevância da instituição.

Entretanto, esse aumento aconteceu de forma gradual. Assim, em 2019 havia: 499 servidores com menos de 10 anos de tempo de serviço (28%) e 350, entre 10 e 15 anos de experiência na instituição (20%), ou seja, um quantitativo grande de servidores com menos de dez anos de tempo de serviço no IFAM. Os servidores na faixa etária entre 22 a 35 anos, são 654 servidores (37%), que somados aos servidores até 40 anos, chega-se ao total de 1005 servidores (57%) entre 22 e 40 anos de idade. (IFAM, Relatório de Gestão 2019).

O modelo de estrutura organizacional e estrutura administrativa dos Institutos Federais – IFs, determinado na Lei nº 11.892/2008, previu que eles seriam formados por uma reitoria,

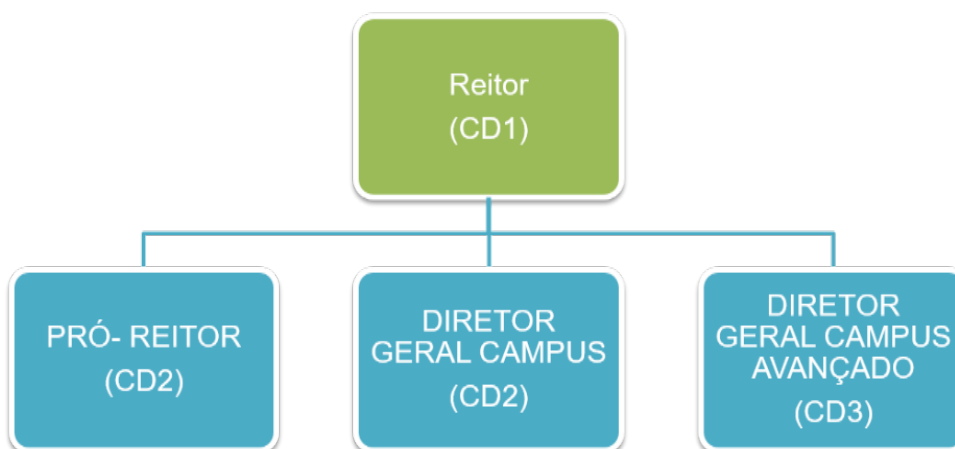
definida como órgão executivo, composto por 1 Reitor e por 5 Pró-Reitores, e que os *campi* seriam dirigidos por Diretores Gerais (MEC, 2018).

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

Desta feita, a mais alta gestão nos institutos federais é formada pelo Reitor, seguido de 5 Pró-Reitores e os diretores gerais de *campus* e de *campus* avançado, um por unidade (BRASIL, 2008), com uma remuneração pelo nível hierárquico do cargo (vide figura2).

No IFAM, a alta gestão é formada por um i) Reitor; ii) 5 Pró-Reitores (Pró-reitor de Administração, Pró-reitor de Desenvolvimento Institucional, Pró-reitor de Ensino, Pró-reitor de Pesquisa e Pró-reitor de Extensão); iii) 14 Diretores Gerais de *campus*; iv) 3 Diretores gerais de *campus* avançado.

Figura 2 – Estrutura da Alta Gestão do IFAM



Fonte: Elaborado pela Autora

Em termos remuneratórios, no IFAM, durante o período de exercício, o Reitor recebe o cargo de direção CD1, os pró-reitores e os diretores gerais de *campus* recebem cargo de direção CD2 e os diretores gerais de *campus* avançado CD3, que representa, em 2021, os valores de R\$ 8.084,47; R\$ 6.758,12 e R\$ 5.305,43, respectivamente (BRASIL, 2007).

O Reitor de cada IF, por determinação legal, é nomeado pelo Presidente da República, para mandato de 4 anos, permitida uma recondução, após processo de consulta à comunidade escolar e homologação pelo CONSUP do IF (vide figura 3).

Figura 3 – Especificidades do cargo de Reitor



Fonte: Elaborado pela Autora com base na Lei nº 11.872/2008

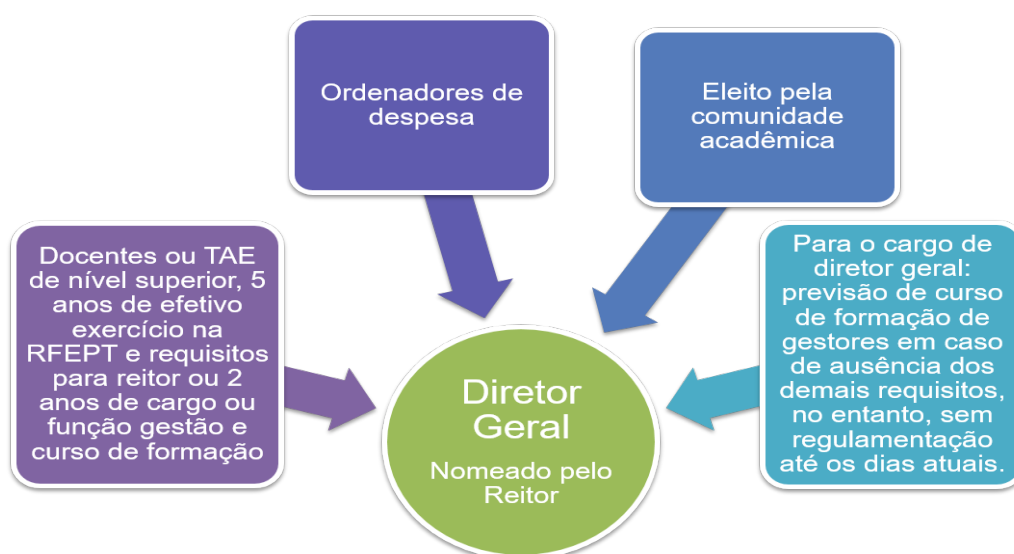
Podem se candidatar para o cargo de Reitor os docentes de qualquer *campus*, desde que possuam: o mínimo de 5 anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica e, o título de doutor, ou estar posicionado nas classes DIV ou DV da Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, ou na Classe de Professor Associado da Carreira do Magistério Superior (BRASIL, 2008; BRASIL, 2009).

Subordinados ao Reitor, os pró-reitores são por ele designados cargo dentre os servidores ocupantes de cargo efetivo da carreira docente ou de cargo efetivo com nível superior da carreira dos técnico-administrativos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE (BRASIL, 2005) como mostra a (figura 4).

Figura 4 – Especificidades do cargo de Pró-Reitor

Fonte: Elaborado pela Autora com base na Lei nº 11.892/2008

Podem ocupar o cargo de Pró-reitor os servidores que possuam o mínimo de 5 anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica (BRASIL, 2008). Esses servidores são nomeados pelo Reitor, nos termos da legislação aplicável à nomeação de cargos de livre nomeação e exoneração, ou seja, o art. 37, inciso II, da Constituição Federal (BRASIL, 1988) e normativos internos, o que importa dizer que eles não são nomeados para cumprir mandatos.

Figura 5 – Especificidades do cargo de Diretor Geral

Fonte: Elaborado pela Autora com base na Lei nº 11.892/2008

Já os diretores gerais de *campus* são nomeados pelo Reitor para mandato de 4 anos, permitida uma recondução, após processo de consulta à comunidade do *campus*. Podem ser diretores gerais, tanto servidores ocupantes de cargo efetivo da carreira docente, ou os de cargo efetivo de nível superior da carreira dos técnico-administrativos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, desde que possuam o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica e que se enquadrem em pelo menos uma das seguintes situações: i) preencher os mesmos requisitos exigidos para a candidatura ao cargo de Reitor do Instituto Federal; ii) possuir o mínimo de 2 (dois) anos de exercício em cargo ou função de gestão na instituição; ou iii) ter concluído, com aproveitamento, curso de formação para o exercício de cargo ou função de gestão em instituições da administração pública (BRASIL 2009).

Em relação a situação iii, a Lei nº 11.892/2008 menciona, ainda, que o Ministério da Educação expedirá normas complementares dispondo sobre o reconhecimento, a validação e a oferta regular dos cursos de formação supramencionados. Entretanto, até o ano de 2021, o MEC não expediu tais normas.

Os Institutos Federais são autarquias geridas por um Reitor, que é servidor público, escolhido entre os membros da comunidade acadêmica, após processo de consulta regulado pelo Decreto nº 6.986/2009 (BRASIL, 2009) [2], o que reveste o cargo de caráter político haja vista a necessidade de o candidato vencer processo de consulta eleitoral.

Ao Reitor e aos Diretores Gerais e Pró-Reitores, cabe fazer a indicação de servidores para exercerem os cargos em comissão e as funções gratificadas [3] disponíveis na instituição, não havendo no IFAM, até 2021, critérios preestabelecidos para tal indicação.

Portanto, a lei de criação dos institutos apresenta requisitos mínimos de habilitação para os servidores concorrerem aos cargos da alta gestão (Reitor e Diretores Gerais de *campus*) calcados no **tempo de serviço**, que consideram o tempo de experiência laboral no serviço público, e no **título acadêmico**.

² BRASIL, [Decreto nº 6.986/2009 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 Acessado em 05 de maio de 2021.

³ No IFAM há, segundo dados obtidos juntos a Diretoria de Gestão de Pessoas em junho de 2020, 97 cargos de direção (CD1, CD2, CD3 e CD4) que são providos e desprovidos por ato do Reitor, cabendo a indicação, nos casos de cargos de direção dispostos nos campi, aos diretores gerais. Não há, no âmbito do IFAM, qualquer critério para a nomeação e exoneração, mantendo-se a previsão do art. 37, inciso II da Constituição Federal de que se trata de cargos de livre nomeação e exoneração. Ressalta-se que os cargos de direção e as funções de confiança disponíveis no âmbito do IFAM são liberados pelo Ministério da Educação, por meio de portarias de autorização para provimento. Internamente, também não há previsão de como tais cargos serão distribuídos entre a reitoria e os *campi*, embora a estrutura prevista no Regimento Interno possa ser entendida como um norteador.

Para o cargo de Diretor Geral, caso o servidor não tenha os requisitos temporais e de titulação, a legislação vigente considera que um curso de formação para o exercício de cargo ou função de gestão em instituições da administração pública seja suficiente, ressaltando-se que até 2021, não há regulamentação quanto ao curso em comento, destarte, não tendo ainda aplicabilidade a referida norma.

Portanto, destaca-se que os requisitos previstos em lei para que um servidor ocupe os cargos da alta gestão dos Institutos Federais pressupõem que o tempo de serviço ou o título acadêmico sejam suficientes para garantir competências e habilidades gerenciais aos servidores, e que, quando ausentes tais requisitos, bastaria um curso de formação para o exercício de cargo ou função de gestão para prepará-los, para os casos de diretores gerais de *campus*.

Cabe registrar que, em 2016, por meio da Nota técnica n. 67/2016/CGDP/DDR/SETEC/SETEC, o MEC apresentou o Plano de Formação Continuada dos Servidores da Rede Federal (PLAFOR), no qual havia a informação de que 200 gestores participavam de um curso de formação direcionado aos reitores, pró-reitores e diretores gerais dos Institutos Federais, em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Entretanto, ainda que seja expressivo o número de gestores apresentado, o curso não avançou e não houve qualquer regulamentação do MEC quanto ao aproveitamento do curso para enquadramento da exigência legal.

No aguardo dessa regulamentação e sem ter, à sua disposição, um curso formal específico para o exercício dos cargos de direção ofertados pela instituição, os gestores iniciam o exercício de suas atividades e seus trabalhos sendo demandados sobre questões para as quais não foram preparados pela instituição, o que faz com que os servidores aprendam e desenvolvam seu papel gerencial, no cotidiano do exercício do próprio cargo, assim como competências e habilidades gerenciais no desempenho do cargo.

Assim, servidores com formação em áreas diversas e não relativas à gestão, ou sem qualquer experiência gerencial pretérita, passam a ser gestores dos institutos federais, bastando que uma portaria os nomeie gestores, de um dia para o outro.

1.2. Situação-problema: Relato e Dimensionamento

No âmbito do IFAM, essa situação não é diferente. Os gestores se tornam gestores por força de portarias de nomeação sem que na instituição tenham sido formalmente preparados para exercer o cargo, o que os leva a aprender fazendo, por tentativa e erro, e sem completo alcance de como essa situação afeta o próprio gestor, seus subordinados e a instituição.

Além da falta de formação específica para o exercício do cargo de alta direção, há situações próprias do IFAM que dificultam ainda mais o exercício desses cargos.

Os **problemas de logística e infraestrutura** enfrentados pelas cidades em que o IFAM possui *campus*, por exemplo, desafiam os gestores, tanto para o cumprimento de metas, para a fixação dos servidores, quanto para a instalação de ambiente organizacional favorável ao exercício eficaz e eficiente da força de trabalho por cujo desempenho são responsáveis, entre outros.

A figura 6 detalha o custo amazônico, atualmente, um importante entrave ao exercício, não só da alta gestão, mas também para os próprios servidores dos *campi*, sendo mais afetados, os *campi* mais distantes ou com acesso mais dificultado.

Figura 6 – Custo amazônico



Fonte: Coordenação de Comunicação Social do IFAM, 2017.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, o estado do Amazonas, onde atua o IFAM, possui uma área com mais de 1,5 milhões de km² (quilômetros quadrados), sendo constituído por 62 municípios, inclusive localizados em regiões fronteiriças (bi ou tri nacionais) de **difícil acesso**, com acessos apenas por via aérea ou fluvial. A distância dos municípios da capital **dificulta a comunicação** entre municípios e torna **oneroso residir** nas cidades do interior.

Neste contexto encontram-se inseridos os *campi* do IFAM do interior do estado. Há dois *campi* distantes mais de 1000km da capital, Eirunepé e Tabatinga, sendo, este último, um

campus localizado em região de tríplice fronteira. Também há *campus* em que só é possível chegar e sair por meios fluviais como Maués, Lábrea, Humaitá, haja vista a indisponibilidade de voos regulares e de rodovias transitáveis. Há também *campus* localizado em região de tríplice fronteira, como São Gabriel da Cachoeira, localizada a 850km de Manaus e considerada a cidade mais indígena do país.

Assim sendo, as dificuldades logísticas e de acesso às cidades onde os *campi* se localizam acarretam problemas internos no funcionamento ininterrupto a serem administrados por esses gestores.

Ainda, as **licitações de compras e contratações** ficam **desertas** porque os fornecedores não têm condições de entregar os produtos conforme os preços ofertados para o resto do país. E, quando a licitação tem sucesso, o **preço licitado fica mais caro** até mesmo do que o preço praticado na capital, ou é necessário contratar serviço de transporte de Manaus ao interior, o que encarece o preço final de todas as aquisições. E assim, os *campi* do IFAM perdem a possibilidade de usar do poder de compra gerado pelos procedimentos de compras compartilhadas incentivadas pelo governo federal, impedidos de escolher a melhor proposta e sim a escolher a que consegue atender à instituição. A dificuldade de licitar exige dos gestores um planejamento minucioso de tempo e de recursos para que os produtos sejam entregues e em tempo, para que alunos e servidores não sofram com a falta de produtos e materiais indispensáveis à execução de suas atividades.

Além desses problemas cotidianos, o interior do Amazonas e suas condições de distância e clima dificultam a fixação dos servidores nos *campi* e da composição da força de trabalho obtida por concurso público.

Como o IFAM é uma autarquia federal e o regime jurídico que rege seus servidores é o Regime Jurídico Único, disposto na Lei nº. 8.112/1990, a cada concurso, candidatos de todo o país se apresentam para concorrer a uma vaga.

Entretanto, parece que nem todos conhecem as condições geográficas ou se atentam à realidade das cidades em que os *campi* do IFAM estão localizados e assim, não conseguem mensurar as dificuldades que encontrarão.

Ao mesmo tempo, os editais do IFAM não contêm informações detalhadas capazes de preparar os candidatos a servidores para enfrentar a realidade do exercício do cargo, caso sejam nomeados, ou prever a cidade de destinação das vagas, como ocorreu no concurso para docentes e técnicos administrativos, em 2019 (IFAM, <https://www2.ifam.edu.br/instituicao/concurso-publico/concursos-2019>).

Os servidores, ao se depararem com os *campi* localizados em cidades carentes de condições de logística, de transporte público, de comunicação e de saúde, por vezes acabam adoecendo por não estarem preparados ao clima e ambiente precários. Quando adoecem, são transferidos para a capital Manaus para realizar o tratamento de saúde, em virtude da ausência de médicos especialistas no interior.

Ainda, com a pandemia e a crise sanitária desde 2020, noticiou-se que, em todo o estado, só havia leitos de Unidade de Tratamento Intensivo - UTI em Manaus, o que causa e intensifica uma sensação de insegurança para que o servidor se fixe no interior, considerando a precariedade de atendimento médico-hospitalar para si e sua família.

A situação agrava-se pela carência de profissionais médicos especialistas fazendo com que os servidores que necessitam de atendimentos especializados sejam removidos para a capital via Sistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor - SIASS, gerando um desequilíbrio no atendimento da demanda de servidores nos *campi* do interior e um excesso de servidores nos *campi* da capital, que recebem os servidores removidos para tratamento de saúde.

Em especial no caso de docentes, que são concursados para disciplinas específicas, ficar sem um professor (muitas vezes o único professor da disciplina) exige que os gestores adequem a situação atual de uma hora para outra, sem tempo para planejar. De outro lado, os *campi* da capital ficam com excesso de professores para uma mesma disciplina ou área de conhecimento, muitas vezes impedindo que a carga horária distribuída a cada docente obedeça ao mínimo legal estabelecido. Logo, quando analisados os números, os *campi* da capital apresentam alta Relação Aluno-Professor – RAP, pelo qual enfrentam dificuldade para conseguir novas vagas para áreas que efetivamente precisam de professores, o que acaba mascarando os resultados baseados nessa relação RAP.

A Relação-Aluno-Professor é um termo que nasceu em 2010, com o Termo de Acordos e Metas (TAM), documento firmado entre os Institutos Federais e o MEC no qual previa-se que os Institutos deveriam trabalhar com a relação de 20 alunos por professor. Na ocasião, o MEC se comprometia a conseguir suprir os institutos, recém-criados, com vagas suficientes para que o RAP mínimo fosse 20. Em 2021, o RAP passou a ser regulado pela portaria nº 146, de 25 de março de 2021, passando a ser denominado Relação Matrícula por Professor.

No estado do Amazonas, cada cidade possui características regionais próprias que geram problemas específicos e que diferem dos problemas enfrentados pelos gestores dos IF do resto do país tais como: custos regionais específicos que destoam dos recursos orçamentários previstos pelos governos para o restante dos IF, em especial quando se considera a implantação e manutenção dos *campi* (problemas logísticos); dificuldades com acesso à internet e meios de

comunicação de qualidade; custo elevado de transporte, além do alto tempo de deslocamento, que não permite mobilidade satisfatória aos servidores; condições precárias de saúde e de educação que desestimulam a fixação dos servidores, entre outros.

Se por um lado, as dificuldades de infraestrutura básica enfrentadas pelas cidades do interior do Amazonas afastam candidatos dos concursos públicos para o IFAM, por outro, tem atraído candidatos que, utilizando brechas da legislação, assim que são aprovados no concurso já chegam aos *campi* “de costas”, ou seja, tomam posse e entram em exercício com um planejamento prévio de solicitar serem **movimentados para outros órgãos**, através de remoção, redistribuição, exercício provisório, acompanhamento de cônjuge, requisição, cessão, cooperação técnica, entre outros.

Essa movimentação de servidores tem trazido mais problemas para os gestores do IFAM, na medida em que desestabiliza o quadro de pessoal, esvaziando os *campi* do interior e lotando os *campi* da capital, provocando desequilíbrio entre o quantitativo de profissionais para atender as necessidades institucionais. Adicionalmente, as vagas ocupadas por servidores do IFAM que são cedidos, requisitados ou em exercício provisório, por exemplo, ficam ocupadas e não podem ser supridas por outros profissionais.

Assim, em termos numéricos, é como se o IFAM contasse com a força de trabalho desses servidores, mas na prática, eles não estão em exercício. Ou seja, na análise dos números, o IFAM apresenta um quantitativo de servidores com os quais, efetivamente, não pode contar.

Embora sejam atos legais, materialmente, têm gerado uma rotatividade descrita no Relatório de Gestão de 2017 do IFAM como um desafio por dificultar o dimensionamento da força de trabalho. Essa **rotatividade** tampouco permite que os servidores que compõem o quadro de pessoal dos *campi*, em especial do interior, acumulem experiência e se tornem mais capazes de exercer os cargos de gestão.

O custo amazônico tem dificultado o preenchimento de vagas de concurso, obrigando a instituição a fazer várias chamadas de editais, na tentativa de suprir a demanda de servidores e, mesmo assim, sobram vagas e faltam candidatos.

Nesse cenário característico do IFAM, acumulam-se servidores que passam a aprender já no cotidiano de exercício das atividades gerenciais a serem gestores públicos.

Por fim, há que se ressaltar que até junho 2021 nenhuma capacitação específica foi oferecida aos gestores para assumirem cargos gerenciais, havendo apenas um curso iniciado pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - Setec/MEC-, em 2015, mas que não foi concluído, e que não abrangeu todos os gestores do IFAM na época, porque para cursá-lo

eram obrigados a ficar 1 semana por mês longe do *campus*, dispendendo, também, altos custos com diárias e passagens.

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

1.3. Problema e Pergunta de Pesquisa

Considerando que cabe ao gestor estabelecer métodos de trabalhos e ambiente laboral favorável a prestação dos serviços educacionais; designar pessoas preparadas para o exercício dos cargos em confiança; identificar potenciais competências gerenciais e profissionais dos servidores; criar formas de estimular a retenção de servidores; entre outros, no exercício da gestão no IFAM e seus *campi*. Considerando ainda que o gestor é o responsável pelo desempenho coletivo das equipes; por evitar trabalho isolado e fragmentado, desfocado da melhoria dos resultados e do cumprimento de metas, se requer dele estar preparado em sua capacidade de gestão eficaz, eficiente e efetiva para o que foi designado.

Espera-se de um gestor estar preparado para avaliar o planejamento que realiza, para aplicar sistemas de avaliação de desempenho, para capacitar os servidores de forma a atender os interesses institucionais e de lidar com os problemas específicos do IFAM.

Entretanto, mesmo sem capacitação gerencial específica, estes gestores, uma vez designados, se desdobram para atender a instituição a contento.

A presente proposta de pesquisa aplicada foi configurada pela proponente, servidora do IFAM, desde 2013 atuando como assessora direta do Reitor, e desde 2015, como Diretora Executiva ligada diretamente ao Reitor, assumindo então, atribuições na área de governança, controle interno, gestão de riscos, corregedoria e ouvidoria, e no assessoramento ao Reitor, Pró-reitores e Diretores gerais.

No seu cotidiano laboral, interagindo com gestores do IFAM, em 2021, realizou consulta informal (ver apêndice A) junto aos gestores em exercício da alta gestão do IFAM, e cem por cento deles concordaram que, a oferta de formação específica para os gestores sobre gerência pública e o desenvolvimento de competências gerenciais são necessários. E, ainda, que no exercício de sua atividade de gestor, as dificuldades relativas à gestão de pessoas,

processos de licitação e aquisições, orçamento e finanças, sistemas governamentais, atuação dos órgãos de controle, entre outros, seriam supridas por uma formação específica em gerência pública.

Destarte, os gestores em exercício não tinham recebido, até 2021, uma capacitação gerencial específica para resolver e prevenir problemas gerenciais, alinhar o interesse coletivo institucional com o interesse individual dos servidores, e assim, obter os resultados esperados pela sociedade a que servem.

Preparar o gestor da alta gestão do IFAM envolve formar gestores que gerenciem os riscos inerentes às atividades desenvolvidas, evitando ou resolvendo problemas que dificultem ou impeçam o cumprimento das metas estabelecidas no plano de desenvolvimento institucional do IFAM. Nesse contexto se indaga: como formular um programa de capacitação específico ao quadro gerencial atendendo à realidade laboral no IFAM?

1.4. Objetivos da Pesquisa

Os objetivos da pesquisa foram estabelecidos para tornar explícito o problema (LAKATOS; MARCONI, 2003) e sua solução através de cinco objetivos intermediários

1.4.1. Objetivo final

Formular um programa de capacitação de gestores do IFAM pertinente aos cargos da alta gestão e contexto laboral institucional embasado na aprendizagem gerencial ocorrida.

1.4.2. Objetivos intermediários

- Elicitar o aprendizado e as competências gerenciais desenvolvidas pelos servidores do IFAM que ocupam e que já ocuparam os cargos da alta gestão desde a criação da instituição, em 2008, no exercício da função gerencial;
- Identificar as competências requeridas e necessidades de capacitação por eles percebidas para o exercício destes cargos.
- Levantar junto aos subordinados as competências gerenciais percebidas e as requeridas para o desempenho da unidade.
- Identificar documentalmente as competências regulamentares para os cargos da alta gestão do IFAM.

- Elaborar uma proposta de capacitação, de aprendizagem e desenvolvimento de competências condizentes com a realidade destes gestores do IFAM.

1.5. Relevância da Pesquisa realizada

Propor diretrizes e um programa específico de capacitação gerencial pertinente a realidade da instituição beneficiará diretamente gestores para o exercício eficaz e eficiente e, suas equipes subordinadas pela condução gerencial profissional de seu trabalho e desempenho em um ambiente laboral agregador dos desempenhos individuais e coletivos das unidades, alinhados ao desempenho institucional estabelecido no serviço público para o IFAM.

A força de trabalho do IFAM conduzida por gestores capacitados permitirá alcançar o cumprimento de seu propósito institucional e uso dos recursos recebidos. Anualmente, o IFAM presta contas de suas atividades à comunidade e à sociedade em geral, através da publicação do Relatório Anual de Gestão, além de periodicamente ser avaliado pelo Tribunal de Contas da União quanto às medidas de governança nas áreas de gestão de pessoas, tecnologia da administração, compras e aquisições, gestão de riscos e controle interno. A instituição também é avaliada externamente quanto à qualidade da formação profissional que fornece aos estudantes através de avaliações relacionadas às atividades fim (ensino, pesquisa e extensão), com atribuição de notas aos cursos, ENADE, entre outros indicadores estabelecidos pelo Ministério da Educação. A qualidade dos serviços educacionais prestados é responsabilidade dos quadros gerenciais a partir de sua alta gestão, foco desta proposta de pesquisa.

A presente pesquisa se tornou oportuna porque, embora tenha sido estabelecida na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, desde 2006 e pelo Decreto Nº 9.991 de 28 de agosto de 2019, no IFAM, ainda não se oferta capacitação gerencial específica. Assim, com os resultados desta pesquisa se produziu subsídios para implantação do sistema de gestão de pessoas por competências, mapeamento, desenvolvimento gerencial e planejamento da capacitação gerencial, outra demanda legal da administração pública federal que no IFAM, até 2023, ainda não estava implantado.

1.6. Delimitação da Pesquisa

Embora se reconheça a abrangência do sistema de gestão de pessoas, a pesquisa focou nos subsistemas de capacitação, desenvolvimento e aprendizagem de competência profissional,

fundamentado no sistema de competências gerenciais no setor público com destaque em gestão de pessoas em Institutos Federais.

Esta pesquisa examinou o período de gestão dos sujeitos de pesquisa de 2008 até 2022, ou seja, desde a criação do IFAM pela Lei nº 11.892/2008, até dezembro de 2022. Geograficamente, abrangeu os gestores da alta gestão da região Amazonas, reconhecendo-se as especificidades às quais estes gestores são submetidos em função da localização de seus *campi* de lotação, agindo no exercício dessa função, para preparar os atuais e os novos gestores a enfrentar os desafios da gestão na instituição examinada.

Apresentados os contornos desta pesquisa e a falta de capacitação específica dos gestores da alta gestão do IFAM, apresenta-se o referencial teórico que embasou a coleta de dados e a análise que será apresentada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

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

2.1. Competência profissional e competência gerencial

O conceito de competência remonta ao final da Idade Média, quando era utilizado na área jurídica, para denotar incumbência ou responsabilidade para julgar ou emitir parecer (FREITAS; ODELIUS, 2018). Só a partir de 1970, iniciou-se uma discussão teórica sobre competências em áreas tais como Educação e Administração, se realizaram pesquisas e passou-se a utilizar o conceito de competência associado ao desenvolvimento profissional e organizacional (FLEURY; FLEURY, 2001). Para esses autores, as discussões sobre competência se iniciaram em 1973, nos Estados Unidos, com a publicação do artigo *Testing for Competence rather than Intelligence*, de David McClelland quem afirmou a competência como uma característica da pessoa capaz de garantir-lhe desempenho superior, distinguindo-a de aptidão, habilidade e conhecimento. Já na década de 80, duas correntes de estudo de competências predominam, a europeia e a americana (FLEURY; FLEURY, 2001).

Sob a corrente americana de estudos, pautada na tradição taylorista e fordista de administração, entende-se competência no trabalho como um conjunto de capacidades humanas que garante ao indivíduo obter desempenho superior de forma alinhada aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao exercício do cargo que ocupa (FLEURY; FLEURY, 2001). Ou seja, o conceito de competência se circunscreve às tarefas atribuídas a um cargo.

Em contraponto a corrente europeia sobre o conceito de competência surge na França, também na década de 70, criticando essa corrente americana de estudos sobre competência por desconsiderar as constantes evoluções pelas quais as empresas passam levando-as a competir e atrair pessoas que saibam agir, aplicar suas competências e saberes individuais em prol do crescimento da empresa (FLEURY; FLEURY, 2001).

Nessa corrente europeia francesa representada entre outros por Phillipe Zarifian e Guy Le Boterf, se apontou: a necessidade de considerar o contexto interno e externo no qual a organização atua, a ideia de o conceito de competência estar intimamente ligado aos saberes

dos indivíduos, e que uma competência agrega valor à empresa produzindo resultado com desempenho esperado (FLEURY; FLEURY, 2001). Essa abordagem, interpretativa, considera a competência desenvolvida em ação (SILVA; BISPO; AYRES, 2019).

Considerando a complexidade do setor público, a corrente francesa parece mais adequada para analisar o desenvolvimento das competências profissionais, na medida em que considera não apenas o desempenho que se espera do cargo ocupado pelo gestor ou os resultados de sua ação, mas também leva em conta a mobilização de competências que ele é capaz de promover concretamente em sua atuação, considerando o contexto e a realidade em que sua instituição está inserida (SALLES, VILLARDI, 2017).

Sobre a definição de competência profissional, Bergue (2020) sintetiza três dimensões do conceito de competência, quais sejam, conhecimento (saber desenvolvido e acumulado), habilidade (saber fazer) e atitude (impulso para ação, postura), a depender de como foram adquiridos, de atributos pessoais e sociais, devendo-se atentar ainda para os elementos de contexto que são capazes de facilitar sua mobilização. Assim, as competências têm valor quando mobilizadas para realizar os objetivos institucionais. Nesse sentido, Brandão e Bahry (2005) apontam que a aplicação das três dimensões do conceito de competências no trabalho gera desempenho profissional.

Já a expressão “competências gerenciais”, explicam Freitas e Odelius (2018), surgiu pela primeira vez em 1982, utilizada por Richard Boyatzis em seu livro, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, apontando 21 competências organizadas em seis dimensões que compõem o perfil ideal de um gestor. As competências gerenciais para Boyatzis, seriam comportamentos observáveis que levam as organizações a melhores resultados (FREITAS; ODELIUS, 2018).

Integrando as correntes americana e francesa sobre a definição de competências, as competências gerenciais são definidas através dos comportamentos observados dos gerentes, pelos quais eles demonstram, não só conhecimentos, habilidades, atitudes e a fusão deles, mas também por atributos pessoais, que são capazes de gerar valor e resultado, a si, aos indivíduos, às equipes, em consonância com o contexto no qual a organização está inserida, aos seus recursos, e às estratégias definidas (FREITAS; ODELIUS, 2018).

No setor empresarial, as competências gerenciais são discutidas e está pacificado que devem estar alinhadas aos objetivos das organizações, e que são mensuráveis em resultados quantitativos, econômicos. Essa premissa adentrou a gestão pública cujos objetivos são complexos, exigindo que os gestores públicos desenvolvam competências para contribuir ao alcance dos resultados necessários as suas instituições (ÉSTHER, 2011).

As competências gerenciais seriam reveladas quando os gestores diante de situações profissionais no contexto laboral, atuam conectando as condutas individuais à estratégia organizacional. Assim, elas são entendidas como combinações de conhecimento, habilidades e atitudes que, combinadas, culminam no desempenho profissional em um contexto específico ou em conformidade com a estratégia da organização (ÉSTHER, 2011). Isto é, uma gestão competente seria aquela capaz de desenvolver, agir e transformar competências gerenciais em resultados organizacionais (SALLES, VILLARDI, 2017).

Cabe, pois, aos gestores liderar, em todos os níveis e respectivas unidades, os servidores públicos subordinados e, tomar decisões no âmbito organizacional, sendo seu papel o de agregar valor à instituição a que servem desenvolvendo suas competências gerenciais de modo a transformar seus conhecimentos, habilidades e atitudes, entregando resultados a organização e à sociedade (PEREIRA; SILVA, 2011). Nesse sentido, aquele resultado percebido e reconhecido pela sociedade enquanto destinatária do serviço público é conceituado por Bergue (2019) como aquele resultado percebido e reconhecido pela sociedade enquanto destinatária do serviço público.

Dado que em sentido amplo, a produção de valor público ocorre por meio da ação dos agentes públicos, em essência, produzir valor público significa gerir pessoas (BERGUE, 2019). Ou seja, é no exercício de suas atividades que as pessoas produzem valor público. Cabe então ao gestor público atuar como agente determinante para agregar valor à organização e à sociedade por meio da realização dos objetivos institucionais definidos estrategicamente (SILVA; BISPO; PEREIRA, 2021).

A atuação do gestor na criação de valor na gestão pública, explicam Salles e Villardi (2017) com base em Longo (2003), abrange três esferas:

Gestão estratégica: supõe que o dirigente reflita estrategicamente e produza ideias sobre como a organização, de qualquer escala, pode criar o máximo valor; considerar alterar os pressupostos sobre os quais vem atuando, reformular a missão e inovar quando for necessário às circunstâncias.

Gestão do entorno político: visa obter legitimidade, as autorizações, o apoio, a colaboração e os recursos necessários, administrando suas relações com um grupo de atores, internos e externos, que constituem seu ‘entorno autorizante’, que é mais exigente no âmbito político do que no âmbito privado. Esse entorno inclui os seus superiores políticos, e também todos os atores sobre os quais o dirigente não tem autoridade formal, tais como: outros dirigentes da própria organização ou de outras, grupos de interesse, cidadãos, meios de comunicação.

Gestão operacional: O dirigente deve buscar que a organização que dirige, composta pelo conjunto de meios e recursos sob sua autoridade formal, atue eficaz e eficientemente para alcançar os objetivos delineados e, além disso, deve assumir a responsabilidade pelos resultados alcançados (Salles; Villardi, 2017, p. 477).

Nesse entendimento, não apenas competências técnicas são requeridas pelos gestores, mas, principalmente, competências gerenciais e comportamentais que ao ser mobilizadas, um gestor público exercerá sua liderança (BERGUE, 2019).

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

As competências são classificadas em organizacionais, quando intrínsecas a toda a organização ou a uma seção dela; e humanas ou profissionais, quando se referem a indivíduos ou pequenas equipes de trabalho, destacando-se que as competências têm caráter dinâmico, alterando sua relevância e predominância de acordo com a situação e contexto da organização, e variando ao longo do tempo (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Já as competências gerenciais, são aquelas que permitirão às organizações a se adaptar às constantes mudanças pelas quais o mundo externo passa, com enfoque no resultado estrategicamente planejado (PEREIRA; SILVA, 2011). Mais ainda, constituem um elo organizacional para transpor as competências individuais às competências coletivas, o que favorece o desenvolvimento das competências da organização.

Em pesquisa sobre as competências gerenciais de servidores técnico-administrativos de três IFES do Nordeste do Brasil, Pereira e Silva (2011) identificaram, na perspectiva de um grupo de gestores, **quatro dimensões de competências gerenciais**: cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas, definidas e classificadas por categorias, listadas no Quadro 1.

As **competências cognitivas** são aquelas relacionadas à mobilização dos conhecimentos teóricos, práticos, procedimentais e contextuais na realização das atividades. As **competências funcionais** relacionam-se à gestão dos processos de trabalho; ao formato do desenvolvimento das atividades e das prioridades identificadas; à forma como se utilizam eficazmente os recursos com alinhamento da estratégia da organização com as políticas públicas. As **competências comportamentais** referem-se a como o gestor age frente as demandas que recebe, sabendo ouvir, exercendo sua liderança, de forma responsável, e sabendo relacionar-se socialmente com todos os envolvidos da comunidade acadêmica. As **competências políticas** referem-se à capacidade de articulação social (de unir recursos, pessoas e processos), à postura adequada e íntegra (ética), no agir com base no interesse público (PEREIRA; SILVA, 2011).

QUADRO 1 - Competências gerenciais em IFES por dimensão e categoria

Dimensão	Categoria	Descrição
Competências Cognitivas	Conhecimentos técnicos	Executar as atividades profissionais utilizando um conjunto de procedimentos técnicos e legais para o aprimoramento do trabalho na instituição.
	Conhecimento do ambiente institucional	Identificar aspectos sociais, econômicos e políticos do ambiente institucional na tomada de decisão.
	Desenvolvimento do servidor	Elaborar, em parceria com o servidor, ações que proporcionem seu desenvolvimento profissional alinhado às estratégias institucionais.
	Conhecimentos operacionais	Realizar atividades vinculadas ao ambiente de atuação profissional que proporcionem qualidade e agilidade aos serviços prestados à comunidade.
Competências Funcionais	Orientação estratégica	Elaborar estratégias valendo-se da análise do contexto institucional, vinculando-as às diretrizes da Instituição Federal de Ensino em que o gestor trabalha.
	Processos de trabalho	Assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências.
Competências Comportamentais	Senso de responsabilidade	Mobilizar atitudes como responsabilidade e autonomia no gerenciamento das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho.
	Empatia	Reconhecer com clareza os sentimentos e valores presentes na equipe de trabalho, demonstrando interesse e respeito pelo outro.
	Gerenciamento de conflitos	Gerenciar as dificuldades interpessoais e conflitos vivenciados na equipe.
	Interação social	Estabelecer relações de trabalho com a equipe pautadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade.
	Liderança	Promover ações que influenciem positivamente o comportamento das pessoas na geração de ideias e no estabelecimento de diretrizes no contexto da ação profissional.
	Saber ouvir	Estimular os integrantes da equipe a contribuir com sugestões e críticas relacionadas aos processos de trabalho.
	Equilíbrio emocional	Manter o equilíbrio emocional diante das pressões do ambiente de trabalho durante a realização das atividades.
	Comunicação	Utilizar a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita, como facilitadora do trabalho em equipe.
Competências Políticas	Ética	Praticar os valores e princípios presentes no código de ética do servidor público.
	Interesse público	Estimular a defesa dos interesses institucionais, utilizando os bens públicos em benefício da sociedade.
	Parcerias cooperativas	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: Elaborado pela autora a partir de Pereira e Silva (2011)

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

Esses autores, mediante pesquisa bibliográfica realizada em 46 artigos publicados de 2005 a 2015, concluíram que: o Modelo de Quinn (1998) se apresentou mais recorrente nas pesquisas, sendo usado em doze dos quarenta e seis estudos (26%). No restante das pesquisas,

foi necessário que se elaborassem mais categorias de competências gerenciais, pelo fato de, somente as identificadas por Quinn não serem suficientes.

O Modelo de Quinn aponta competências gerenciais em torno de oito papéis atribuídos ao gestor considerando o grau de flexibilidade ou controle e ao foco predominante (interno ou externo). Assim, abrange competências gerenciais relacionadas às metas racionais, às relações humanas, aos processos internos, à perspectiva sistêmico-situacional, e as relações vivenciadas pelo gestor a depender do ambiente, abrangendo as características do contexto e seu perfil (FREITAS; ODELIUS, 2018):

QUADRO 2 – As competências dos gestores segundo os papéis definidos no modelo de Quinn

PAPEL	FOCO DO GESTOR
1. Produtor	Na produtividade do trabalho, visando aumentar a produção e atingir metas.
2. Diretor	No planejamento, estabelecimento de metas, seleção de alternativas.
3. Mentor	No desenvolvimento das pessoas, na comunicação eficaz, no destaque do bom trabalho.
4. Facilitador	Na constituição de equipes, na utilização de processo decisório participativo e no gerenciamento de conflitos.
5. Coordenador	No gerenciamento de projetos multidisciplinares, no enfrentamento de crises e na resolução de dificuldades.
6. Monitor	No monitoramento do desempenho individual, acompanha o andamento da unidade com pensamento crítico.
7. Inovador	No gerenciamento da mudança, com pensamento criativo identifica riscos e apresenta ideias de forma convidativa.
8. Negociador	Na negociação de acordos, sendo hábil na persuasão e obtenção de recursos, com astúcia política e influência.

FONTE: Elaborado pela autora a partir de Freitas e Odelius (2018).

Os demais 34 artigos do estudo (74%) que não recorreram ao Modelo de Quinn, aglutinaram as competências gerenciais tendo por base definições constitutivas e ou operacionais apresentadas por seus autores, identificando assim mais 19 categorias de competências gerenciais (FREITAS; ODELIUS, 2018), apresentadas no quadro 04:

QUADRO 3 – Categorias gerenciais identificadas além do Modelo Quinn por aproximação temática

CATEGORIAS GERENCIAIS	FOCO DO GESTOR
1. Orientação para resultados	resultado, metas, produto, custos, gestão financeira
2. Habilidades com pessoas e equipes	cooperação, competência social, trabalho em equipe, desenvolvimento, facilitação da aprendizagem
3. Liderança, Coordenação e Motivação	direção, incentivo, determinação, reconhecimento, envolvimento
4. Habilidades com Mudanças	inovação, adaptação, atualização, melhorias, flexibilidade
5. Comunicação	escuta, feedback, diálogo, clareza, orientação
6. Planejamento	pesquisa, gestão do tempo, planejamento estratégico, plano de ação, prioridades
7. Gestão do conhecimento	registro, difusão de informações, sistemas de informação, criação e partilha de conhecimento
8. Organização e controle	integração, organização de rotina, gestão de processos, mecanismos de controle, uso racional de recursos
9. Visão estratégica	gestão estratégica, definição de metas e objetivos, compreensão do negócio, conhecimento do mercado, pensamento estratégico
10. Negociação	persuasão, técnicas de negociação, relações públicas, assertividade negocial, técnicas de negociação
11. Habilidade com conflitos	gestão de conflitos, gerenciamento de relações conflituosas

CATEGORIAS GERENCIAIS	FOCO DO GESTOR
12. Tomada de decisão	capacidade de decisão mediante análise dos vários aspectos
13. Habilidade para lidar com problemas e oportunidades	solução de problemas, reconhecimento de problemas e oportunidades
14. Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese	pensamento crítico, análise de resultados, raciocínio lógico e analítico, capacidade de correlação
15. Empoderamento, delegação e descentralização	gestão compartilhada, gestão descentralizada, definição de papéis, decisão participativa
16. Visão sistêmica	gestão intersetorial, integração das áreas, competências globais
17. Habilidade política e articulação de redes	representação, articulação, relacionamento com todos os atores do negócio,
18. Atitudes e valores	iniciativa, tolerância, intuição, ponderação, confiabilidade, honestidade, justiça, respeito
19. Conhecimentos e habilidades técnicas	domínio técnico, busca por conhecimento técnico específico, conhecimento do negócio

FONTE: Adaptado pela autora a partir do quadro elaborado por Freitas e Odelius (2018)

Pesquisando as competências gerenciais (esperadas e percebidas) de professores-gestores de instituições federais de ensino superior Barbosa, Mendonça e Cassundé, (2016) verificaram que aos professores-gestores são atribuídos papéis que comportam avaliação sob três aspectos de seu trabalho: (a) o que se espera que eles façam (ou definição do que deve ser feito), (b) como eles interpretam e constroem seu papel (papel percebido) emergente do julgamento do próprio gestor, e de terceiros; e (c) o que realmente executam (papel realizado).

Essa pesquisa ainda apontou que enquanto as **competências gerenciais esperadas** tinham relação com os componentes cognitivos, comportamentais, éticos e políticos com os saberes da gestão, as **competências percebidas** pelos gestores eram caracterizadas por componentes políticos, interpessoais e éticos.

Para descrever competências, se recomenda que elas representem um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o indivíduo deve ser capaz de fazer, através do uso de um verbo e um objetivo de ação observável no trabalho, podendo ser acrescida de uma condição na qual se espera incidir o desempenho e, de um critério que indique um padrão de qualidade exigido (BRANDAO; BAHRY, 2005). Também se recomenda evitar descrições longas e termos técnicos, ambiguidades, irrelevâncias e obviedades que dificultem a compreensão. O ideal seria definir competências que conjugassem competências, habilidades e atitudes – CHA- em comportamentos, utilizando-se uma abordagem agregadora-sinérgica para os elementos do CHA, ao invés de se mapeá-las de forma segregada no que se refere às suas dimensões (FREITAS; ODELIUS, 2018).

Já em pesquisa sobre as competências atribuídas aos reitores de universidades federais de Minas Gerais, Ésther (2011), ao concluir que há preponderância da competência política e ausência de domínio de outras competências relevantes para esses gestores, reconhece a

influência da própria prática da gestão no desenvolvimento de competências gerenciais e, portanto, sugere pesquisar como os gestores desenvolveram suas competências no exercício da função gerencial e fomentar ações que propiciem as competências organizacionais mediante desenvolvimento das competências individuais.

Logo, parece que as competências dos gestores são desenvolvidas nas organizações, por meio de processos de aprendizagem no trabalho.

2.2. Desenvolvimento de competências e aprendizagem gerencial

A prestação adequada e eficiente do serviço público está cada vez mais associada à capacidade da organização de desenvolver suas competências e de integrá-las aos objetivos institucionais (BRANDAO; BAHRY, 2005).

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

Diferentemente das demais instituições públicas, as instituições federais de ensino superior apresentam complexas interações com o ambiente interno e externo que exigem dos gestores capacidades específicas (SALLES; VILLARDI, 2017).

Cabe ao gestor máximo das universidades federais, promover o desenvolvimento organizacional, alinhado às atividades de ensino, pesquisa e extensão. Exige-se, portanto, desses gestores da alta direção, não apenas formação técnica, mas também desenvolver competências gerenciais (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016). Os autores identificaram ainda, que as políticas públicas para o desenvolvimento de competências gerenciais são formuladas por órgãos nacionais por meio de leis e documentos institucionais e que são traduzidos em políticas organizacionais em cada instituição.

No início do século 21, objetivou-se promover mudanças no modelo de gestão de pessoas na administração pública federal introduzindo-se diretrizes para implantar um sistema de gestão de pessoas por competências. Assim, por meio do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006) ficou instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP, que tinha cinco finalidades: i) melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos; ii) desenvolvimento permanente dos servidores; iii) adequação das competências requeridas dos

servidores aos objetivos das instituições; iv) divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e, v) a racionalização dos gastos com capacitação. Essa normativa representou um marco no processo de profissionalização das práticas de gestão de pessoas nas instituições federais, a primeira vez em que se focou para o setor o tema desenvolvimento de competências e gestão por competências (SILVA; HONÓRIO, 2021).

Treze anos depois, o Decreto nº 9.991/2019 revogou o decreto supramencionado e dispôs sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP da administração pública, visando promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência da atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2019).

Para a realizar seus objetivos, o decreto trouxe instrumentos como, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP, o relatório anual de execução, o relatório consolidado de execução e o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento - PCAD. Pela nova PNDP o desenvolvimento das competências foi vinculado à estratégia organizacional, às trilhas de aprendizagem dos servidores e se recomenda a elaboração do PDP de cada órgão, precedido preferencialmente de um diagnóstico de competências (CAVALCANTE; AYRES, 2021). Destarte, para os autores, a nova PNDP indica o alinhamento das ações de desenvolvimento à estratégia da organização, e mapeamento de competências.

Nesse sentido, um sistema de gestão por competências deve objetivar o alinhamento das competências institucionais com as individuais (direcionamento vertical) e articular os vários processos de gestão de pessoas com as estratégias institucionais (direcionamento horizontal) e assim, permitir a aderência do sistema à função social da instituição, ao cumprimento da legislação, à cultura e o contexto em que os servidores atuam (SILVA; BISPO; AYRES, 2019).

Nesse sentido, um plano de desenvolvimento por competências, tem por princípio básico desenvolver o servidor como profissional e cidadão e sua preparação para realizar ações de gestão pública articuladas com a função social da sua instituição, assim dando condição de se transformar numa estratégia de gestão de pessoas, e tornar a organização uma referência. (SILVA; HONÓRIO, 2021).

Os autores reconhecem que o desenvolvimento de competências precisa estar em consonância com as políticas institucionais, especialmente aquelas definidas no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, entretanto, não envolve apenas ações formais de capacitação, mas também a elaboração de trilhas de aprendizagem, consideradas ações não formais.

Assim, parece que o estado brasileiro continua incentivando uma capacitação gerencial através de cursos formais, buscando a profissionalização prevista no revogado Decreto nº 5.707/2006, não obstante, pesquisas aplicadas sobre competências gerenciais aprendidas em universidade federal tenham demonstrado que a aprendizagem e a competência gerencial se desenvolvem, também, por meio de aprendizagem informal entre gestores com seus pares, equipes e superiores. (LIMA; VILLARDI; RODRIGUES, 2021).

Quando a estratégia de uma organização está formulada, mediante o mapeamento de suas competências, é possível identificar lacunas de competência na medida em que se verifica uma diferença entre as competências necessárias para se desenvolver a estratégia traçada para a organização, e as competências internas disponíveis (BRANDÃO; BAHRY, 2005). O desenvolvimento para os autores, é então entendido como o aprimoramento das competências individuais e internas em uma organização e se dá por meio da aprendizagem.

Portanto, em se tratando de um círculo dialético no qual as estratégias definem as competências e as competências refletem na escolha das estratégias, só é possível desenvolvê-las por meio do processo de aprendizagem (SILVA; BISPO e AYRES, 2019). Principalmente no contexto público, pela aprendizagem se consegue reduzir a lacuna existente entre as competências individuais e gerar as competências organizacionais (CAVALCANTE; AYRES, 2021).

Fleury e Fleury (2001) questionaram como desenvolver as competências em uma organização propondo que se faça uma análise partindo da aprendizagem individual (como eu aprendo?) para a aprendizagem em grupo e, por fim, para a aprendizagem organizacional. Assim, identificaram três **níveis de aprendizagem** considerando que o grande desafio é transformar, mediante aprendizagem dos envolvidos, competências individuais em competências organizacionais, por meio de agregação de valor à organização. Ou seja, nos níveis individual, de grupo e da organização.

Portanto, sob uma visão técnica, a aprendizagem se foca no estudo do processamento eficaz, em como a organização lida com as informações quantitativas, qualitativas, interna e externamente (LIMA; VILLARDI; RODRIGUES, 2021). E, sob uma visão de abordagem social da aprendizagem afirma-se que esta ocorre em um contexto social, em que a socialização dos conhecimentos e experiências faz com que a aprendizagem passe do nível individual para o coletivo, por meio da integração dos indivíduos, o que não significa uma simples união de conhecimentos individuais, mas um processo sinérgico de constituição do aprendizado (LIRA, 2021).

Ambas as abordagens, técnica e social, reconhecem que o desenvolvimento de competências resulta do processo de aprendizagem na organização (LIMA; VILLARDI; RODRIGUES, 2021). Na abordagem da aprendizagem social se destaca o desenvolvimento do saber em grupo, considerando que aprendizagem e desenvolvimento são processos que seguem juntos pela participação nos processos sociais (LIRA, 2021).

Logo, a aprendizagem é um processo que provoca mudanças no comportamento dos indivíduos (FLEURY; FLEURY, 2001) que efetivamente detêm o conhecimento aprendido como produto final desse processo (LIRA, 2021). A aprendizagem é fruto do ambiente em que ocorre, e por meio de características específicas da organização, dos grupos e das pessoas, determina como as pessoas aprenderão. Assim, a eficácia da aprendizagem será atingida na medida em que ela resulte no desenvolvimento de competências no contexto da ação profissional (LIRA, 2021).

Em um levantamento no setor bancário sobre fatores pessoais e organizacionais que inibem ou facilitam a aprendizagem, Antonacopoulou (2001) e identificou 3 tipos de comportamento dos gestores relacionados ao processo de aprendizagem: matofóbicos, filomáticos e aprendizes.

Gestores matofóbicos não demonstram proatividade no processo de aprendizagem, e mesmo sabendo o que precisam aprender, aguardam que a organização indique e promova o seu aprendizado e acreditam que podem aprender por si próprios. Já os gestores filomáticos são engajados no processo de aprendizagem. Por fim, os gestores aprendizes buscam alinhar seus interesses de aprendizagem com as necessidades de aprendizagem da organização (ANTONACOPOULOU, 2001).

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

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

Inserido em seu contexto de trabalho, o servidor vai ser legitimado como competente profissionalmente pelo seu desempenho alcançado por meio do processo de aprendizagem que produziu conhecimentos relativos ao trabalho, à legislação aplicável e aos seus colegas.

E esse processo, que acontece na dimensão **individual e coletiva**, diz respeito a três questões: i) onde ocorre? referindo-se ao ambiente de trabalho; ii) como ocorre?, referindo-se à forma como a aprendizagem acontece; e, iii) o que ocorre?, referindo-se ao que o servidor necessita para aprender a realizar seu trabalho (LIRA, 2021).

O processo de aprendizado individual acontece mediante três maneiras: i) consulta aos colegas; ii) pesquisa; e, iii) por tentativa e erro (LIRA, 2021). (i) Pela **consulta**, com falta de formalidade no questionamento aos colegas pode se desencadear centralização de responsabilidades e de poder de decisão, impedindo que a equipe de trabalho participe da resolução dos problemas complexos e as relações informais se tornem veículo de difusão de conhecimentos, mediante contato pessoal. Haja vista que o servidor, inconscientemente, também aprende observando, é importante que haja supervisão do trabalho para se evitar a ocorrência de erros que comprometam seu bom desempenho e imagem perante a sociedade e órgãos fiscalizadores (LIRA, 2021): (ii) Pela **pesquisa** é entendida como instrumento formal de aprendizagem e a *internet* é um de seus principais instrumentos. Ela depende de um grau de autonomia do ato de aprender, porém, quando não há espaço para reflexão crítica, impede que seja alcançada a aprendizagem autodirigida de forma plena (LIRA, 2021). (iii) A **aprendizagem por tentativa e erro** acontece quando o servidor que está aprendendo na prática precisa confiar no que ouviu sobre o assunto e executar uma tarefa tencionando fazê-la corretamente. Quando não dá certo, precisa retornar e fazer as correções, e os sucessivos erros e acertos, seguidos pela busca de conhecimento sobre a tarefa a cada erro, fazem com que o servidor crie um modo eficiente de trabalhar, até que sistematize, por si próprio, a atividade (LIRA, 2021).

Neste sentido, numa instituição federal de ensino superior foi evidenciado que à medida que os gestores vão decidindo de maneira equivocada, estes vão aprendendo fazendo e percebendo, com o erro, o que deu certo ou não em seu dia a dia (LIMA; VILLARDI, 2011).

Ainda, espera-se que pela aprendizagem, além de levar conhecimento sobre os processos de trabalho, habilite o servidor a compartilhar o que sabe e a aplicar suas competências em conjunto, dividindo responsabilidades e trabalhando em equipe (LIRA, 2021).

Os gestores, no contexto da complexidade das relações de trabalho e das exigências a que se submetem os órgãos públicos, são os principais agentes de mudança nas organizações,

com a incumbência de transpor as competências individuais dos servidores ao nível das competências da organização, alinhadas às suas estratégias (SILVA; PEREIRA, 2011).

Para tanto, se requer contar com servidores com formação específica para a gestão e cabe à administração pública propiciar o seu desenvolvimento profissional de modo a construir uma instituição pública de qualidade.

O papel atual de um gestor lhe exige, dentre outros, ser dinâmico, estar disposto a aprender, exercer liderança, ser íntegro e ético e devido a esta sua experiência prática como gestor, passa a experimentar variados sentimentos e expectativas, haja vista a função de gestão vir carregada de desafios e formalidades em prol do interesse público (LIMA; VILLARDI; RODRIGUES, 2021). Essa complexidade de atividades, voltada para a necessidade de promover uma gestão eficiente e de qualidade, cria para os gestores um ambiente de aceleradas mudanças, com inúmeras reuniões, processos para despachar, monitoramento de equipes e a necessidade de responder aos usuários.

A designação para um cargo de gestão faz com que o gestor público, viva sentimentos ambíguos: de um lado vive momentos de tensão, estresse, ansiedade, desgaste, insatisfação, insegurança; e de outro sente-se feliz, realizado, determinado, apaixonado pelo trabalho (LIMA; VILLARDI; RODRIGUES, 2021).

Desenvolver competências gerenciais nos gestores, especificamente das IFES, propicia aumentar a função social da instituição, na medida em que aumenta a qualidade do serviço ofertado e garante o uso dos recursos públicos de forma eficaz (SILVA; PEREIRA, 2011).

Nesse contexto, a aprendizagem gerencial se relaciona diretamente ao conceito de competência, podendo ser entendida como processo necessário ao seu desenvolvimento, o que desafia as organizações a proporcionarem um ambiente estimulante de aprendizagem, especialmente nas organizações públicas que demandam competências variadas, e que estas sejam alinhadas à sua estratégia (CAVALCANTE; AYRES, 2021).

O processo de construção das competências gerenciais dos gestores públicos foi descrito por Lima e Villardi (2011), descrevendo também seus processos de aprendizagem das competências gerenciais em sua prática cotidiana de cinco maneiras: i) aprendizagem individual – aprendizagem formal – cursos, leitura, pesquisa e formação acadêmica; ii) aprendizagem experiencial – experiência por meio da vivência profissional e pessoal; iii) aprendizagem coletiva – interação com pessoas, fóruns, encontros, reuniões; iv) aprendizagem em comunidades de prática – fóruns de discussão; e, v) aprendizagem vicária ou social – aprendizagem baseada na prática de resolver problemas, em que se observa e se reproduz comportamentos, que estimulam os gestores a agir de forma criativa, negociando.

Os resultados dessa pesquisa apontaram os seguintes sete processos de aprendizagem associando-os às competências desenvolvidas:

- a) Experiência com gestão anterior na IFES: é capaz de desenvolver conhecimentos ligados à estrutura organizacional, favorecendo o processo de orientação das pessoas e de tomada de decisões.
- b) Prática gerencial e experiência (profissional e de vida): é capaz de desenvolver habilidades para lidar com pessoas, habilidades para agir e habilidades pessoais que permitem prestar esclarecimento, resolver problemas, dar ideias.
- c) Interações em reuniões, fóruns e com pessoas de outros órgãos: é capaz de desenvolver conhecimento técnico, e habilidades que permitem coordenar atividades de equipe, conquistar confiança, respeito e colaboração.
- d) Busca pessoal através de teatro, terapia e reflexão individual: é capaz de desenvolver habilidades para lidar com altos níveis de estresse, além de paciência e criatividade para resolver problemas nos relacionamentos interpessoais.
- e) Processos formais de aprendizagem como cursos, leitura e pesquisa: é capaz de desenvolver conhecimentos sobre leis, normas, regras, facilitando a análise de processos, a emissão de pareceres e a tomada de decisões adequadamente fundamentadas.
- f) Atitude de aprendiz a todo momento: é capaz de desenvolver conhecimentos adquiridos em cursos e por meio da experiência, o que permite partilhar com os membros da equipe.
- g) Superação de dificuldades percebidas: desenvolve a habilidade de negociar, a autoconfiança e a criatividade, o que permite solucionar problemas.

Nesse sentido, na ausência de critérios explícitos e uniformes para a designar servidores para o exercício de cargos gerenciais na administração pública, muitas vezes, o desenvolvimento das competências de gestão se relaciona à vivência dos gestores e não à sua área de formação, e estes acabam se tornando aptos a exercer a gestão após serem designados durante seu tempo de vivenciar a gerência.

Assim, na prática, na ação, enfrentando problemas e desafios concretos, o gestor desenvolve suas competências para exercer o papel de gestor, demonstrando sua capacidade de entrega (LIMA; VILLARDI; RODRIGUES, 2021). Logo, as formas tradicionais de treinamento e desenvolvimento formais parecem não atender satisfatoriamente às necessidades requeridas pelas organizações, em virtude de não considerarem de forma adequada o contexto profissional, as experiências vivenciadas no trabalho, entre outros

Embora se reconheça a forte relação entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional, na medida em que a aprendizagem individual é moldada pelo contexto organizacional em que ocorre, quando concerne à aprendizagem gerencial, verifica-se que o conceito de contexto é ampliado, abrangendo não apenas o ambiente de trabalho, mas também forças endógenas e exógenas que afetam a aprendizagem dos gerentes. (ANTONACOPOULOU, 2006). A autora defende que a aprendizagem individual, resultante da vivência no trabalho, aponta que o sujeito não pode ter atitude passiva na aprendizagem, uma vez que ele tem discricionariedade no processo de tomada decisão.

Shrivastava (1983), em estudo realizado com base em 32 empresas, identificou 6 tipos diferentes de sistemas de aprendizagem, destacando a necessidade premente de desenvolver habilidades gerenciais promotoras desse aprendizado:

a) Sistema de um homem só (Instituição unipessoal): tipo pelo qual uma pessoa tem conhecimento de todo o negócio e em virtude de sua posição, experiência e conhecimento, se torna a fonte de conhecimento e assim, suas percepções, preconceitos e limitações tornam-se organizacionais mediante um processo de aceitação tácita pelos demais membros.

b) Sistema de aprendizagem mitológica: onde as histórias sobre atores e atividades organizacionais como heróis ou vilões, são perpetuadas com o tempo tornando-se mitos que estabelecem as bases para o desenvolvimento de normas organizacionais de compartilhamento de conhecimento. Nesse sistema, os mitos que circulam em um setor não são necessariamente os mesmos que circulam nos demais, o que faz com o que o conhecimento organizacional cresça de forma diversa na organização.

c) Sistema de cultura de busca da informação: pelos quais, em virtude dos negócios que realizam ou do ambiente em que estão inseridas ou das pessoas que empregam, incentivam a que seus membros estejam continuamente em busca de informações, direta ou indiretamente relevante para a realização de suas tarefas individuais. Essa cultura de busca pela informação refere-se à informação relevante para a organização que será compartilhada entre os demais membros de maneira informal e utilizada para a tomada de decisão, após validação.

d) Sistema de aprendizagem participativa: sistema no qual se institucionalizou um modelo participativo de tomada de decisão, pela prática de se formar comitês, grupos de trabalho ou equipes para se resolver problemas estratégicos e de controle gerencial. Através desses grupos, a organização reúne o conhecimento e experiência de seus membros, compartilhando-o em um fórum legitimado. Entretanto, no que se refere à demora quanto à tomada de decisão quando há várias pessoas envolvidas, bem como a participação simultânea em vários comitês pode causar problemas de gerenciamento de tempo aos gerentes.

e) Sistema de gestão formal: sistema mais comum de aprendizado organizacional, que se realiza através da implementação de sistemas formais de gerenciamento de informação, planejamento e controle. Estes sistemas incorporam o aprendizado adquirido através da experiência organizacional e o une a técnicas modernas de gestão científica, disponibilizando esse conhecimento para uso de todos.

f) Sistema de aprendizagem burocrático: sistema de procedimentos e regulamentos, comuns em organizações do setor público, para controle do fluxo de informações. Essas normas definem quais informações irão circular, como isso se dará e para qual finalidade. A crítica é que há uma perda do conhecimento intersubjetivo que surge da interação e compreensão entre os membros da organização. Os procedimentos são definidos por etapas.

Nesse sentido, parece que o mesmo também é necessário às organizações públicas, como os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Assim, parece que segundo os tipos de sistemas de aprendizagem praticados, a aprendizagem pode ser, como apontam Flach e Antonello, (2010), formal quando ocorre através de atividades formais de educação como treinamentos, cursos, palestras etc. ou através de uma cultura informal, de “forma experimental e não institucional” como coaching, networking, entre outros.

No próximo tópico, abordaremos como se dá a organização dos institutos federais para melhor entender o contexto pesquisado.

2.3. Gestão de Institutos Federais: Estrutura organizacional e Força de Trabalho

Em um cenário de reforma do setor público, no qual se discutia qual é o papel do Estado na sociedade; em que o Estado visto como protecionista e burocrático não mais dando conta de atender às transformações provocadas pela crise do capitalismo; e a necessidade de que as organizações públicas adotem modelos de gestão eficientes, surgiu, em 2008, o Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras - REUNI e também foram criados os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia na busca de uma Rede Federal de Educação forte e interiorizada (BRITO-DE-JESUS *et al*, 2016).

Os Institutos Federais, conforme previsão em sua lei de criação, a Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2008), são instituições de educação pluricurriculares com estrutura *multicampi*, criadas para ofertar Educação Profissional e Tecnológica -EPT em diferentes níveis e modalidades de ensino, com a especificidade de estarem autorizados a oferecer o ensino

verticalizado desde a educação básica, até a pós-graduação, além de outras modalidades de ensino tais como a educação de jovens e adultos, cursos subsequentes e de curta duração.

Os Institutos Federais, diferem, organizacionalmente, das universidades e de outros estabelecimentos educacionais do Brasil, das Américas e Europa, assumindo a forma de rede, na qual os *campi* têm autonomia partilhada com a reitoria (FERNANDES, 2017). E, para fortalecer essa forma de educação pública, aumenta o interesse da administração pública em se implantar indicadores de desempenho que possam auxiliar os gestores dos Institutos Federais a incrementar a eficiência das instituições de ensino brasileiras, em especial, as que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica - RFEPCT (SILVA, SÁ, FREITAS, 2022) de estrutura e administração organizacional diferenciada das universidades federais.

A hierarquização prevista na lei de criação dos institutos prevê que a administração dos IFs conte com o Conselho Superior (deliberativo e consultivo) e o Colégio de Dirigentes (consultivo); e como órgão executivo, a Reitoria, composta por um reitor e cinco pró-reitores (FERNANDES, 2017).

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

Nesse sentido, a reitoria representaria o poder formal-legal de regulação emitindo instruções normativas, pareceres, notas técnicas enquanto órgão executivo, atuando de maneira autônoma, e, a administração dos IFs seria realizada por meio de normas regimentais burocráticas, dentre as quais se destacam o Estatuto, o Regimento Geral, e demais documentos que regulam as competências, ou seja as atribuições dos respectivos cargos, vinculações de subordinação, atividades, funcionamento dos órgãos, entre outros. Entretanto, para gerir essa estrutura é necessário descentralizar e delegar competências, pelo conhecimento especializado dos *campi* (FERNANDES, 2017), tornando a gestão dos IFs mais desafiadora.

Os IFs são ainda marcados por ambiguidades e incertezas oriundas de seu próprio marco legal, a exemplo da autonomia administrativa e financeira dos *campi* em relação a reitoria, o que ocasiona ambiguidade nos processos decisórios por força de objetivos não partilhados ou mesmo inconsistentes, e divergências entre o plano de intenções e o plano de ação (FERNANDES, 2017). Neste sentido, afirma o autor:

É incerta a forma de apropriação das decisões dos órgãos colegiados superiores junto à comunidade, bem como frágeis os sistemas de informações e de controle e acompanhamento entre colegiados e os *campi*, muito dependentes de ações assumidas

ou não pelos conselheiros junto às suas respectivas bases representativas. Na prática, essa organização multicampi provoca percepções e ações inerentes à natureza anárquica de uma estrutura dispersa, de ambiguidade da missão educativa e prioridades do Instituto Federal, ultrapassando as contradições da organização escola que levam a ‘infidelidades normativas’ (FERNANDES, 2017, p.352).

A **infidelidade normativa** destaca que aos *campi* é possível escolher quando assumir uma postura de entes autônomos e quando devolver a reitoria a responsabilidade para beneficiar-se, fazendo com que as normas aprovadas sejam convenientemente postas ou não, em prática (FERNANDES, 2017).

Nesse ínterim, entre normas burocráticas e uma “anarquia organizada”, a territorialidade somada à “anarquia organizada” provê os IFs de uma flexibilidade quanto aos fatores ambientais locais dos diversos *campi*, o que é positivo para o atendimento de sua função social porque faz com que os institutos consigam se adequar à realidade social na qual os *campi* estão inseridos (FERNANDES, 2017). Por outro lado, aponta o autor, o caráter matricial de funcionamento produz incertezas quanto às responsabilidades na condução da política institucional causando fragilidades e desconexões da organização.

Assim, se de um lado existe tal fragilidade, de outro há um forte caráter burocrático representado pelo plano de desenvolvimento institucional, quadro de pessoal unificado, pelos projetos políticos pedagógicos - institucional e de cursos-, entre outros (FERNANDES, 2017).

Os IFs são instituições complexas para serem geridas, pois além de serem inovadoras, desafiam os gestores a administrar, planejar e gerir desde a educação básica até o ensino superior. O modelo de organização, administração e de gestão adotados pelos IFs segue as diretrizes da Constituição Federal e atende aos princípios da educação nacional estabelecidos pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, a Lei nº 9.394/1996 e o Regime Jurídico Único disposto na Lei nº 8.112/90 (SILVA, RIBEIRO, 2022) que cabe a um gestor saber.

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

Ao abordar as razões que determinam o doutor como gestor, sob a perspectiva das competências individuais, Guimarães (2012, p. 5) aponta que a gestão científica “é dinâmica,

revolucionária, evolucionária e transformadora” e é necessário que os gestores tenham competências para poder chegar a patamares de excelência no resultado. Entretanto, como a maioria dos gestores docentes não apresenta competências gerenciais necessárias e assumem esses cargos despreparados, esses resultados ficam comprometidos por uma gestão empírica, quando deveriam ser realizados por uma gestão estratégica e capacitada, o que “recorrentemente resulta em catástrofes administrativas”. O autor ainda aponta que ao assumirem despreparados, o exercício da gestão, desenvolvendo as competências gerenciais no exercício do cargo, esses gestores se dedicam profundamente, para suprir a falta de capacitação.

Desse modo, segundo Rodrigues e Villardi (2018), os docentes se tornam gestores sem formação específica e aprendem na prática da gestão a realizar o papel de sua instituição.

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

Como os demais órgãos públicos, os Institutos Federais possuem normativos que dispõem sobre suas políticas de gestão de pessoas, sempre em consonância com os dispositivos legais que tratam sobre o assunto, e que tem o condão de orientar sobre os mecanismos e ferramentas para implantação dessas políticas, sempre com foco nas pessoas.

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

A força de trabalho nos Institutos Federais, conforme previsto na Constituição Federal, é formada mediante **processos de seleção e de recrutamento** de servidores, através de concurso público desde 1988 e, regulamentado pelo Decreto nº 9.739/2019 que estabeleceu novas normas relativas a concursos públicos. E, para a contratação de temporária de professores, pela Lei nº 8.745/1993 (JACOBSEN, *et al*, 2012).

Acerca dos processos seletivos para contratação de servidores públicos, Coelho e Menon (2018) destacaram o neologismo *concurseiro* para caracterizar uma ideologia concurseira focada muito mais nos candidatos do que nas necessidades da administração pública, que constrói uma lógica distorcida focada no direito de igualdade dos.

Nesse sentido, os editais de concurso viraram instrumentos jurídicos por excelência, perdendo sua essência de selecionar a pessoa mais adequada para os cargos pois, no formato vigente para os concursos públicos, se privilegiam aspectos jurídicos em detrimento de “variáveis socioculturais e os aspectos relacionais nas organizações pública” (COELHO; MENON, 2018, p. 157) ficando assim questões para os gestores dessa força de trabalho:

Como recrutar e selecionar indivíduos vocacionados para o serviço público em vez de concurseiros? Como alinhar o treinamento e o desenvolvimento de recursos humanos na gestão pública com a estratégia governamental? Como redistribuir a força de trabalho entre as áreas e integrar cargos/carreiras fragmentados? Como estruturar equipes de trabalho comprometidas com programas/projetos em uma organização de trabalho tipicamente – neotaylorista e sem incentivos pecuniários? Como ordenar a política de recursos humanos do governo e das unidades centrais de recursos humanos com a GRH descentralizada dos órgãos públicos? Como implantar uma gestão do desempenho que não se limite à aplicação de avaliações formais sem efeito? (COELHO; MENON, 2018. p. 154).

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

Os servidores dos Institutos Federais que compõem sua força de trabalho são regidos pelo Regime Jurídico Único, previsto na Lei nº. 8.112/90. O quadro de pessoal dos IFs é formado por duas carreiras; a carreira docente, regulamentada pela Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe, também, sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico; e a carreira dos servidores técnicos administrativos, regulamentada pela Lei nº 11.091/2005, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação (ALBUQUERQUE, 2018) que incluem carreira, desenvolvimento profissional e remuneração.

As carreiras constantes no quadro de pessoal dos IFs, dispostas nas leis supracitadas e significam “o percurso de desenvolvimento do servidor aos graus mais qualificados de sua função pública” (SILVA; BISPO; AYRES, 2019, p. 14). Entretanto, embora possa haver aproveitamento de aptidões e competências dos servidores que o capacitem a assumir diferentes cargos dentro do mesmo IF com mudança de responsabilidades, não é permitido realizar troca de cargo público ao longo da carreira a não ser que a pessoa preste novo concurso público (JACOBSEN, *et al*, 2012).

Em relação ao **desenvolvimento na carreira** dos servidores técnico administrativos, a legislação prevê que esse se dará por mudança de nível de capacitação, mediante progressão por capacitação profissional que possui como requisito a obtenção de certificação em programa de capacitação compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses; e progressão por mérito profissional, mediante mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada dezoito meses de efetivo exercício após avaliação satisfatória em avaliação de desempenho (BRASIL, 2005). Ambos os tipos de progressão conferem aumento no vencimento.

A lei da carreira prevê o **Incentivo à Qualificação**, garantido ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido pelo cargo do qual é titular, conforme regulamento, e calculado com base no padrão de vencimento percebido pelo servidor (BRASIL, 2005) como detalhado no quadro 4.

QUADRO 4 - Padrão de remuneração e valores de incentivo a qualificação de acordo com Nível Escolar

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

FONTE: alínea b, do Anexo IV, da Lei n. 11.091/ 2005, incluído pela Lei nº. 12.772/2012.

Quanto à **remuneração** dos servidores, seu formato, regras e valores, obrigatoriamente, devem estar previstos em lei, e via de regra, a previsão encontra-se nas leis que constituem as carreiras. O que difere é que quando um servidor é designado ou nomeado para o exercício de atividade de direção, chefia e assessoramento, como no caso dos gestores de institutos federais, eles passam a receber um valor em sua remuneração, em virtude do exercício dos cargos em comissão ou funções gratificadas (JACOBSEN, *et al*, 2012).

A remuneração dos **servidores docentes**, estabelecida na lei que regulamenta a carreira, é composta de vencimento básico e retribuição por titulação. O desenvolvimento na carreira ocorre por meio de progressão funcional, entendida como a passagem do servidor para o nível de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma classe, desde que observados o cumprimento do interstício de vinte e quatro meses de efetivo exercício em cada nível e a aprovação em avaliação de desempenho individual; e mediante promoção, que é a passagem do

servidor de uma classe para outra subsequente, observado o interstício de vinte e quatro meses no último nível de cada classe antecedente, e desde que o servidor seja aprovado em avaliação de desempenho, ressalvando-se que para a promoção para a classe titular, o servidor ainda deverá: a) possuir o título de doutor e ter aprovado memorial que deverá considerar suas atividades de ensino, pesquisa, extensão, gestão acadêmica e produção profissional relevante ou de defesa de tese acadêmica inédita (BRASIL, 2012).

O formato de desenvolvimento das carreiras docente e técnico administrativo dos IFs abre possibilidade de que um servidor ingresse na instituição em um cargo com determinadas atribuições e, ao longo da trajetória profissional ao desenvolver novas competências, acabar assumindo responsabilidades distintas das originárias do cargo efetivo, em flagrante desvio de função (JACOBSEN *et al.*, 2012).

Para se desenvolver na carreira docente e técnica a **avaliação de desempenho individual** é ferramenta de gestão de pessoas e uma exigência legal utilizada para melhorar e impulsionar o comportamento dos servidores. Cada avaliação destaca pontos fortes e fracos e do servidor avaliado apontando ações necessárias para o desenvolvimento individual e da organização, que subsidiem entre outros, a retenção de talentos na instituição, a formação da cultura de aprendizado constante, e o aumento da motivação (JACOBSEN *et al.*, 2012).

As leis que regulamentam as carreiras dos IFs contêm aspectos gerais sobre a ferramenta de avaliação por desempenho, sem, contudo, especificar como essa ferramenta será implantada, o que fica a cargo de cada IF. Nota-se, portanto, a relação entre o desenvolvimento de competências gerenciais e os processos de aprendizagem, na medida em que o desenvolvimento e a mobilização das competências gerenciais ocorre no contexto da ação profissional.

Igualmente, com base na **PNDP e no respectivo PDP** cabe a cada instituição promover ambiente de aprendizagem contínua e desenvolvimento de sua força de trabalho na organização, dando-se destaque à função da área de gestão de pessoas de fomentar ações que auxiliem o **desenvolvimento das competências organizacionais a partir do desenvolvimento das competências individuais** (SILVA; BISPO; AYRES, 2019).

Logo, programas de formação gerencial alinhados a uma lei que regulamente a participação dos gestores validariam em cada organização, o desenvolvimento de competências e da meritocracia como forma de subsidiar o acesso a uma função gerencial no serviço público, tal como, quis propor a lei de criação dos institutos federais, no que se refere aos critérios para um servidor candidatar-se ao cargo de diretor geral de *campus* (SILVA; AYRES; BISPO, 2019)

Embora haja previsão no decreto nº 9.991/2019, a exequibilidade das políticas de desenvolvimento de pessoal ainda constitui um desafio para os órgãos públicos, em especial

por questões estruturais e culturais. Há necessidade de se implantar um modelo de gestão com ações para o desenvolvimento de servidores que incentive novos métodos de aprendizagem condizentes com as necessidades das competências organizacionais (AYRES, 2021).

A nova PNDP (BRASIL, 2019), traz em seu texto o incentivo ao fortalecimento da cultura do planejamento da capacitação vinculada com os objetivos organizacionais, o que fez com que estudiosos de gestão de pessoas por competências apontassem seu papel estratégico e a necessária sistematização para promover aprendizagem contínua mediante trilhas de aprendizagem. Entretanto, a nova PNDP, embora tenha apresentado inovações quanto ao desenvolvimento das competências gerenciais, deixou ainda uma “lacuna de conhecimento sobre o ‘como’ incorporar, à atuação cotidiana, as propostas da política e desenvolvê-las” (AYRES, 2021, p. 202).

A proposta de um **sistema de capacitação** baseado em competências – SCB - fundamenta-se, segundo Ayres (2021) em: i) bases teóricas focadas na aprendizagem experiencial e na competência em ação; ii) bases legais fundamentadas em leis e demais instrumentos legais a que se submetem as instituições públicas; e iii) bases educacionais que remetem aos princípios da educação baseada em competências; tratando a ação de capacitação como uma espécie de intervenção planejada com vistas a alcançar o cumprimento da missão institucional por meio do desenvolvimento de competências individuais decorrentes de processos de aprendizagem.

Esse sistema de capacitação desenvolve-se em quatro etapas, que envolvem: mapeamento de competências, planejamento, desenvolvimento e, avaliação.

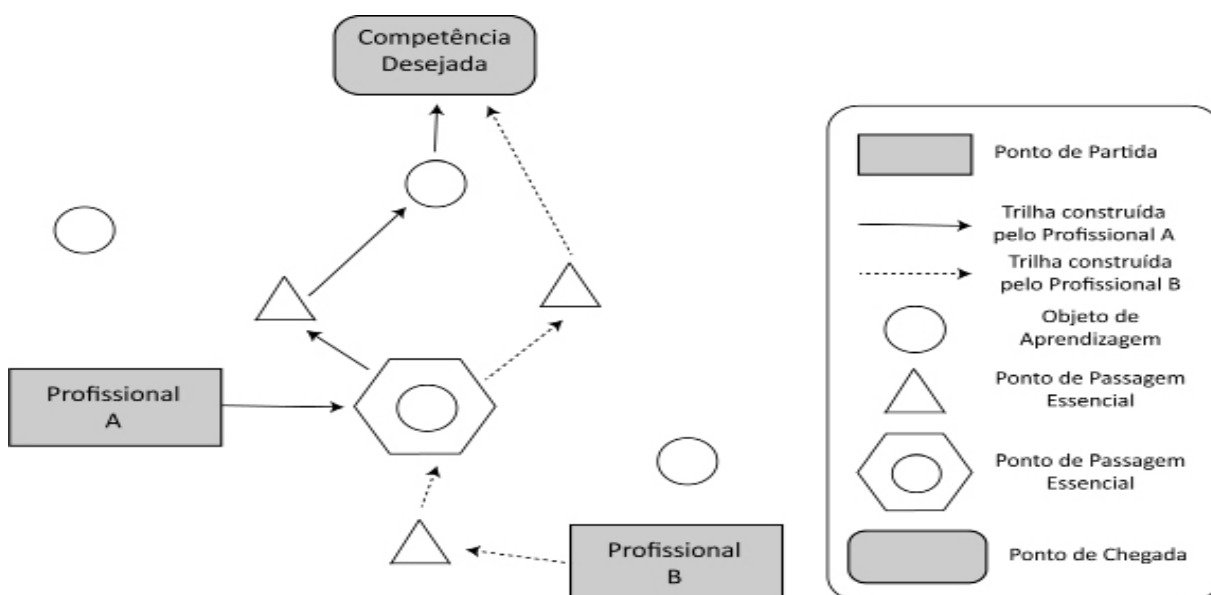
Em que pese a exigência legal de implantação da gestão por competências na administração pública federal, em pesquisa realizada com Institutos Federais do Nordeste do Brasil, verificou-se o estado incipiente do exercício da gestão de pessoas por competências nesses IFs, e como *fatores dificultadores* foram apontados: (i) estrutura burocrática e contexto cultural adversos; (ii) ausência de ações efetivas dos Ministérios da Educação e do extinto Ministério do Planejamento (atualmente análogo ao Ministério da Economia); (iii) inexistência de trocas de experiências com outras Instituições; (iv) envolvimento insuficiente da alta administração; e (v) despreparo das equipes de recursos humanos (ALBUQUERQUE, 2018).

Visando **desenvolvimento gerencial** os conceitos de navegação profissional de Le Boterf e de trilha de aprendizagem, significam “caminhos alternativos de aprendizagem que podem compatibilizar melhor os processos de desenvolvimento das competências” (SILVA; AYRES; BISPO, 2019, p. 82).

Considerando o caráter dinâmico das competências gerenciais, o seu desenvolvimento depende não só de se saber agir, mas também de querer e de poder agir reconhecendo-se que para articular essas ações, são necessárias metodologias de ensino e aprendizagem voltadas para o participante, com ênfase na reflexão sobre a prática (SILVA; BISPO; AYRES, 2019).

Nesse contexto, as **trilhas de aprendizagem** se apresentam como método para uma organização atingir seus objetivos institucionais pelo desenvolvimento das competências necessárias para tal fim, considerando-se não só as expectativas da instituição, mas também dos servidores envolvidos, suas conveniências, necessidades, aspirações profissionais, conforme se aponta na figura 7, (SILVA; BISPO, AYRES, 2019, p. 85).

Figura 7 – Exemplo de trilha de aprendizagem



Fonte: Silva, Bispo, Ayres (2019, p. 85) baseados em Le Boterf (2003) e Brandão (2012)

Assume-se que cabe a toda organização pública realizar uma gestão pertinente à sua realidade e contexto organizacional, uma gestão de pessoas indutora do desenvolvimento e competência profissional de sua força laboral mediante estímulo a sua capacidade de aprendizagem do trabalho no cotidiano laboral em conjunto com sua capacitação formal para o exercício esperado de seus gestores.

3. EXERCÍCIO GERENCIAL NO IFAM: base legal e sua prática

O IFAM nasceu da fusão entre o Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas (CEFET/AM), da Escola Agrotécnica Federal de Manaus e da Escola Agrotécnica Federal de São Gabriel da Cachoeira, por força da lei nº 11.892/2008, que instituiu a Rede Federal de

Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e deu outras providências (BRASIL, 2008).

A lei de criação dos IFs previu em seu texto que cada instituto federal é organizado em estrutura *multicampi*, e que sua administração terá como órgãos superiores o Colégio de Dirigentes (consultivo) e o Conselho Superior (consultivo e deliberativo) (BRASIL, 2008).

Previu também que os IFs terão como órgão executivo, a reitoria, composta por um reitor e cinco pró-reitores e que o estatuto disporia sobre sua estruturação, competências, e normas internas e que deveria ser aprovado pelo Ministério da Educação (BRASIL, 2008).

E assim, por meio da portaria nº 373, de 31 de agosto de 2009, publicada no Diário Oficial da União, de 1º de setembro de 2009, o Reitor *pro tempore* do IFAM, aprovou *ad referendum* do Conselho Superior, o estatuto do IFAM.

O estatuto aprovado previu a natureza e as finalidades do IFAM, explicitando sua localização e espaço geográfico, seus princípios norteadores e objetivos, sua estrutura administrativa, e a organização geral do IFAM que compreende, colegiados, o Conselho Superior e o Colégio de Dirigentes (IFAM, 2009).

Previu também a existência da Reitoria composta de: i) gabinete; ii) Pró-Reitorias, iii) Diretorias Sistêmicas; iv) Auditoria Interna; e v) Procuradoria Federal, tendo como atribuição a administração, coordenação e a supervisão de todas as atividades do IFAM. E os *campi*, destacando que para fins da legislação educacional, estes seriam considerados sedes (IFAM, 2009).

O estatuto ainda destacou que o IFAM tem administração descentralizada, por meio de gestão delegada, dispondo que os diretores gerais dos *campi* respondem solidariamente com o Reitor por seus atos de gestão, no limite da delegação (IFAM, 2009).

Os diretores gerais foram designados como os responsáveis pela administração dos *campi*, e as diretorias gerais identificadas como órgão executivo, cabendo-lhes a administração, coordenação e supervisão de todas as atividades do *campus* (IFAM, 2009).

As pró-reitorias foram caracterizadas como órgãos executivos que planejam, superintendem, coordenam, fomentam e acompanham as atividades relacionadas a sua área de atuação, sendo elas: i) Pró-Reitoria de Ensino; ii) Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação; iii) Pró-Reitoria de Extensão; iv) Pró-Reitoria de Administração e Planejamento e v) Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (IFAM, 2009).

A resolução do Conselho Superior do IFAM – CONSUP, mediante resolução nº 02, de 28 de março de 2011, dispôs sobre a aprovação do Regimento Geral do IFAM, instrumento caracterizado como conjunto de normas responsáveis por disciplinar as atividades dos setores

de todo o IFAM, abordando seus aspectos administrativos, didático-pedagógico e disciplinar, normatizando as previsões do estatuto da Instituição (IFAM, 2011).

A autoridade máxima dos IFs é o Reitor, nomeado pelo Presidente da República, após processo de consulta à comunidade acadêmica, a quem compete, nos termos do regimento geral do IFAM, representar a instituição, em juízo ou não, além de administrar, gerir, coordenar e superintender as atividades do IFAM (IFAM, 2011).

Ressaltam-se aqui duas diferenças basilares entre os IFs e as universidades: enquanto estas vivenciam o processo de consulta à comunidade acadêmica para formação de lista tríplice e posterior escolha e nomeação do Reitor pelo Presidente da República, nos IFs, o único nome enviado ao Presidente para nomeação é o do candidato mais votado, não havendo formação de lista tríplice, e consequentemente, escolha do Reitor pelo Presidente, cabendo a este apenas a nomeação do candidato eleito. A outra diferença reside no fato de que, nos IFs não há previsão legal para o cargo de vice-reitor, como existe nas universidades, não havendo, portanto, eleição de chapa, formada por Reitor e Vice-Reitor. Elege-se apenas o Reitor.

As pró-reitorias são órgãos executivos, dirigidas por Pró-reitores nomeados pelo Reitor conforme sua discricionariedade, a quem compete planejar, superintender, coordenar, fomentar e acompanhar as estratégias, diretrizes e políticas referentes à sua área de atuação: ensino; pesquisa, pós-graduação e inovação; extensão; administração e planejamento; e desenvolvimento institucional (IFAM, 2011).

Os *campi* são dirigidos pelos Diretores Gerais e sua estrutura levará em consideração o seu estado atual: em implantação ou implantado e consolidado, conforme a quantidade de alunos e características peculiares (IFAM, 2011).

Já os diretores gerais, diferentemente dos pró-reitores, são eleitos pela comunidade acadêmica em processo concomitante ao processo de consulta para o cargo de Reitor, e serão nomeados pelo Reitor.

Assim vê-se que a lei previu o cumprimento de mandato para Reitor e Diretor Geral de *campus*, e não fez o mesmo para o cargo de Pró-Reitor. O mandato de reitor e de diretor geral de *campus* têm duração de 4 (quatro) anos, permitida uma recondução (BRASIL, 2008; BRASIL, 2009).

No período de implantação dos novos *campi*, a lei de criação dos institutos faz uma ressalva acerca da nomeação dos diretores gerais: inicialmente, serão nomeados, pelo Reitor, em caráter *pró-tempore*, os diretores gerais dos *campi* novos e em implantação, até que seja possível identificar candidatos que atendam aos requisitos previstos na lei para que o candidato a diretor geral concorra ao cargo (BRASIL, 2008; BRASIL, 2009).

Os cargos da alta direção do IFAM são remunerados pelos cargos de direção das instituições de ensino, denominados CD.

O Reitor é remunerado com o cargo de direção CD1, cujo valor em 2023 é de R\$ 13.474,12 (treze mil quatrocentos e setenta e quatro reais e doze centavos). Os diretores gerais e pró-reitores são remunerados com o cargo de direção CD2, atualmente no valor de R\$ 11.263,53. Os diretores dos *campi* avançados são remunerados com o cargo de direção CD3, no valor de R\$ 8.842,39 (oito mil oitocentos e quarenta e dois reais e trinta e nove centavos).

Os valores descritos acima estão previstos no anexo I da Lei nº 11.526, de 04 de outubro de 2007, que fixou a remuneração dos cargos e funções comissionadas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com redação dada pela Lei nº. 13.328, de 29 de julho de 2016, destacando-se que a lei oferece três formas de remuneração desses valores, quais sejam:

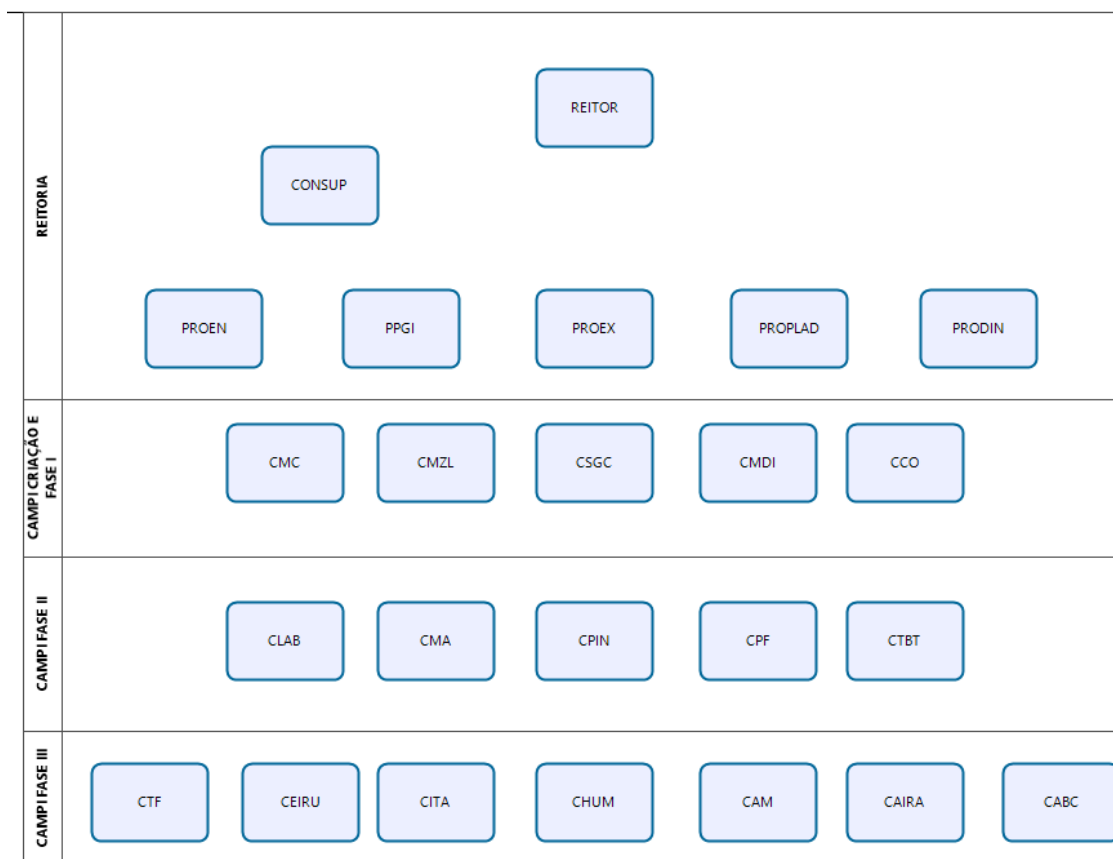
Art. 2º O servidor ocupante de cargo efetivo, o militar ou o empregado permanente de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, dos Municípios ou do Distrito Federal investido nos cargos a que se refere o art. 1º desta Lei poderá optar por uma das remunerações a seguir discriminadas: (Redação dada pela Lei nº 12.094, de 2009)

I - a remuneração do cargo em comissão, acrescida dos anuênios;

II - a diferença entre a remuneração do cargo em comissão e a remuneração do cargo efetivo, do posto ou graduação, ou do emprego; ou (Redação dada pela Lei nº 12.094, de 2009)

III - a remuneração do cargo efetivo, do posto ou graduação, ou do emprego, acrescida do percentual de 60% (sessenta por cento) do respectivo cargo em comissão. (Redação dada pela Lei nº 12.094, de 2009)

Assim, apresenta-se na figura 8 o organograma vigente do IFAM, com os cargos da alta direção, trazendo referência quanto ao processo de expansão.

Figura 8 – Apresentação da alta gestão do IFAM

Fonte: Elaborado pela Autora com base em dados vigentes em junho de 2022

É preciso esclarecer que não há hierarquia de subordinação entre os pró-reitores e os diretores de *campus*. Apenas entre o Reitor (CD1) enquanto autoridade máxima da instituição e os pró-reitores (CD2) e, o Reitor e os diretores gerais (CD2 e CD3).

O regimento geral do IFAM também prevê que o Reitor será o responsável por nomear todo e qualquer cargo de direção, chefia e assessoramento remunerado com CD (CD2, CD3 e CD4) disposto no IFAM. Entretanto, os cargos remunerados com CD3 e CD4 disponíveis na estrutura dos *campi*, serão nomeados pelo Reitor, conforme indicação do Diretor Geral do *campus* respectivo (IFAM, 2011).

As funções gratificadas (FG) disponíveis na instituição são nomeadas pelo Reitor, quando integrantes do quadro da Reitoria e, pelos diretores gerais de *campus*, quando integrantes do quadro dos *campi* (IFAM, 2011).

Ao longo dos anos, a estrutura dos IFs foi aumentando, por meio do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação criado pelo Ministério da Educação em 2005, para ampliar a presença dessas instituições através da interiorização do ensino, da pesquisa e da extensão.

Nesse contexto, após sua criação, o IFAM passou por um processo de expansão formal em três etapas, nas quais, em cada uma delas, novos *campi* foram sendo criados. Assim, o IFAM nasceu da fusão entre o Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas (CEFET/AM), que virou *campus* Manaus-Centro, da Escola Agrotécnica Federal de Manaus, que virou *campus* Manaus Zona Leste e da Escola Agrotécnica Federal de São Gabriel da Cachoeira, que virou *campus* São Gabriel. Vinculados a estes *campi* havia a unidade de ensino (UNED) do Distrito Industrial, que virou *campus* Manaus Distrito Industrial e a UNED de Coari, que virou o *campus* Coari, na primeira fase da expansão. Posteriormente, na segunda fase da expansão, foram criados os *campi* Presidente Figueiredo, Lábrea, Maués, Tabatinga e Parintins. E na terceira fase da expansão, o IFAM inaugurou ainda os *campi* de Humaitá, Itacoatiara, Eirunepé e Tefé. Por último, já sob o impacto político da troca de governo, foram autorizados mais três *campi*, denominados *campi* avançados, nas cidades de Manacapuru, Iranduba e Boca do Acre, totalizando até 2023, 17 *campi* e a reitoria na sede, Manaus. A cada novo *campus* autorizado, novos gestores são nomeados pelo Reitor.

O cargo de **diretor geral de *campus*** é provido por meio de nomeação realizada pelo Reitor, no entanto, o diretor será escolhido pela comunidade acadêmica para o cumprimento de mandato de 4 anos, nos *campi* com mais de 5 anos de criação e, nos novos *campi* ele será nomeado, para o exercício *pró-tempore*, até que haja servidores com os pré-requisitos definidos em lei para candidatar-se ao cargo de diretor geral.

No IFAM, os primeiros diretores nomeados foram aqueles que já exerciam a função de diretores das unidades preexistentes e, logo depois, nomeou-se como diretor geral de *campus*, os diretores das UNEDs de Coari e do Distrito Industrial, vinculados ao CEFET/AM.

Em 2011, foi realizada a primeira eleição no IFAM, sendo então eleito o primeiro Reitor e os primeiros diretores gerais dos 5 *campi* da expansão fase 1: *campus* Manaus Centro, *campus* Manaus Distrito Industrial, *campus* Manaus Zona Leste, *campus* São Gabriel da Cachoeira e *campus* Coari.

Em relação à política de gestão de pessoas no que se refere à capacitação profissional, para que o IFAM elabore o seu Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP, realizado anualmente, é realizado o Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento – LND, no qual cada servidor registra suas lacunas de aprendizagem identificadas durante a realização de suas atividades e propõe ações de desenvolvimento para saná-las. Após o preenchimento, o documento é compartilhado com as chefias de cada unidade para sua deliberação, com o objetivo de consolidar as informações.

Desse modo, o alinhamento entre o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI do IFAM e o evento de capacitação pretendido fica a critério do próprio servidor que, ao preencher o levantamento de necessidades de desenvolvimento - LND deve apontar dentre as seguintes alternativas, focando no PDI, qual opção se refere mais à atividade pretendida: capacitação específica, direcionada para as necessidades funcionais/setoriais; realização de pesquisas de mercado voltadas para identificação das necessidades empresariais e comunitárias; potencialização das ferramentas de tecnologia da informação, tornando mais usual entre os servidores; elaboração do plano de gestão de riscos em conformidades com seu setor de lotação; potencialização dos registros dos eventos institucionais; promoção de cursos de redação voltados para a melhoria da qualidade dos documentos oficiais; potencialização de pesquisas na área de educação; realização de pesquisas na área de educação indígena; maior eficiência, eficácia e efetividade do sistema de aquisições de bens e serviços; preparação para gestão e liderança ou outro.

Conforme orientações do formulário LND, o servidor também deve apontar qual necessidade de desenvolvimento o servidor identifica no seu setor, sendo orientado, no próprio formulário que “necessidade indica uma deficiência constatada a qual gera gargalos nos serviços, impossibilitando que este seja executado de maneira correta ou efetiva”.

No formulário LND, o servidor, sem qualquer orientação prévia, identifica qual competência estaria associada à necessidade que ele indicou, dentre as seguintes opções: resolução de problemas com base em dados; foco nos resultados para os cidadãos; mentalidade digital; comunicação; trabalho em equipe; orientação por valores éticos; visão sistêmica; autoconhecimento e desenvolvimento pessoal; engajamento de pessoas e equipes; coordenação e colaboração em redes; geração de valor para usuário; gestão para resultados; gestão de crise; visão de futuro; inovação e mudança; comunicação estratégica; ou outras competências associadas.

Cabe ainda ao servidor no formulário LND informar se a necessidade apontada é transversal, havendo o esclarecimento de que “as ações transversais são as ações comuns a todos os cargos” e informar também qual tipo de aprendizagem corresponde a ação de desenvolvimento proposta (educação formal, experiência prática, eventos, curso ou outro tipo não especificado), devendo apontar o subtipo de aprendizagem, classificado em: “ensino fundamental, ensino profissionalizante, ensino superior, mestrado, doutorado, pós-doutorado, aprendizagem em serviço, estágio, intercambio, estado em grupo, oficina, palestra, seminário, congresso, workshop, ou outros similares”.

Na prática, até 2023 não há regulamentação interna que oriente aos servidores e suas chefias sobre a importância e relevância do plano de capacitação e desenvolvimento, menos ainda em relação ao seu alinhamento com o planejamento institucional.

No IFAM, o PDP é de acesso restrito à área de Gestão de Pessoas, e não está publicado no site da instituição. Trata-se de um arquivo em formato de planilha xls., extraída do SIPEC, que contém as informações sobre os cursos escolhidos pelos servidores e validados pelas chefias, sem qualquer vinculação específica com o planejamento institucional, as metas, as entregas esperadas, não havendo também qualquer avaliação posterior quanto à sua efetividade.

Segundo informações da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas do IFAM, somente o Guia para Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas, encaminhado anualmente pelo SIPEC, tem orientado suas ações.

4. PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Pesquisa prática quer dizer ‘olhos abertos’ para a realidade, tornando-a como mestra de nossas concepções. Quem é inteligente sempre aprende, porque está em atitude de pesquisa. Naturalmente, muda de posição, no dinamismo natural de uma realidade variável e surpreendente. Ao contrário da tendência teórica típica que ‘ensaca’ a realidade na teoria, pesquisa prática busca o movimento contrário: colocar realidade na teoria, obrigando a teoria a se adequar e nisto a se rever, mudar e mesmo se superar. Assim chegamos a reconhecer que o critério mais pertinente, criativo, formal e politicamente, da cientificidade é a discutibilidade: somente o que é discutível, na teoria e na prática, pode ser aceito como científico (DEMO, 2011, p. 28-29).

Neste capítulo, apresenta-se o percurso metodológico e as escolhas de pesquisa realizadas para o alcance dos objetivos estabelecidos para esta pesquisa.

A pesquisa foi realizada conforme as seguintes etapas:

1. Elaboração da base teórica para elaboração dos roteiros para a fase piloto;
2. Realização da entrevista piloto para validação do roteiro e dos métodos de análise, bem como para preparação da pesquisadora;
3. Realização da pesquisa de campo por meio de entrevistas semiestruturadas juntos aos sujeitos da pesquisa;
4. Análise interpretativa qualitativa indutiva dos dados colhidos, conforme proposto por Thomas (2006) e Vergara e Caldas (2005).

Destaca-se que previamente à pesquisa de campo, o projeto desta pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética XXXX..... obtendo-se autorização para realização desta pesquisa aplicada com seres humanos. O parecer se encontra no Apendice G.

4.1 Delineamento da pesquisa: abordagem epistemológica e metodológica

Esta pesquisa visou propor capacitação gerencial específica aos gestores do IFAM, considerando suas percepções e de seus subordinados, sobre a aprendizagem e as competências requeridas e desenvolvidas no exercício do cargo gerencial.

Reconhecendo-se a natureza subjetiva do fenômeno da aprendizagem e do desenvolvimento de competência profissional, bem como a subjetividade inerente ao desempenho dos gestores do IFAM, suas especificidades foram explicitadas em pesquisa de campo, para considerar a visão de mundo dos próprios gestores e de seus subordinados, a abordagem metodológica desta pesquisa interpretativista aplicada é qualitativa (VERGARA; CALDAS, 2005).

Partiu-se de uma concepção interpretativista construtivista social, cujo foco de pesquisa foram as percepções e concepções dos gestores sobre suas competências desenvolvidas no exercício da gestão e aquelas que eles perceberam que esse exercício exige. Assim, foram entrevistados gestores e ex-gestores e seus subordinados, para acompanhar a aprendizagem e as competências apontadas pelos gestores em sua forma de perceber as interações sociais laborais.

Esta pesquisa qualitativa buscou entender o significado que os indivíduos ou grupos de indivíduos dão a um problema (CRESWELL, 2007), dando-se maior importância os significados atribuídos pelos indivíduos às situações (BISPO, 2010). Portanto, os significados atribuídos pelas pessoas às situações laborais foram considerados assim como, que a pesquisadora atuou como gestora na instituição de 2013 a 2022. Estar no mesmo cargo gerencial desde 2015 muito próximo aos gestores da alta gestão, lhe conferiu um olhar aprofundado sobre o ambiente de trabalho relatado e sobre os sujeitos da pesquisa.

Em virtude dos objetivos desta pesquisa, ela se classifica também como propositiva e descritiva, haja vista seu objetivo de elaborar uma proposta de desenvolvimento e capacitação gerencial depois de evidenciar e descrever a aprendizagem e as competências gerenciais percebidas e desenvolvidas pelos gestores do IFAM, e o modo como eles as aprenderam na prática gerencial cotidiana.

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso, por que o fenômeno investigado é contemporâneo e foi estudado em seu contexto natural (YIN, 2010) e por se tratar de *“uma investigação específica, situada em seu contexto, selecionada segundo critérios predeterminados e, utilizando múltiplas fontes de dados, que se propõe a oferecer uma visão holística do fenômeno estudado”* (ALVES-MAZZOTTI, 2016, p. 650) para responder a indagação: “como formular um programa de capacitação específico ao quadro gerencial atendendo à realidade laboral no IFAM? ”.

4.2 Sujeitos da Pesquisa e Critérios de seleção

A capacitação gerencial proposta constitui um produto tecnológico resultante desta pesquisa, e é voltada para os gestores da alta gestão do IFAM, os ocupantes ou ex-ocupantes, dos cargos de direção expressamente previstos na lei de criação dos Institutos Federais (lei nº. 11.892/2008), remunerados com os mais altos cargos em comissão disponíveis: Reitor, Pró-Reitores e Diretores Gerais de *campus* e *campus* avançado (CD1, CD2 e CD3).

Nesse sentido, cumpre esclarecer que os institutos federais são organizados em estrutura *multicampi*, com proposta orçamentária anual identificada para cada *campus* e para a reitoria, o que torna diretores gerais e reitor (ou quem por ele delegado), ordenadores de despesa pública.

Ordenador de despesas é a autoridade com atribuições previstas em ato próprio que tem competência para movimentar créditos orçamentários, emitindo empenho, e autorizando pagamentos diversos (BRASIL, 1967;1991). A lei de criação dos institutos prevê que os institutos terão como órgão executivo a reitoria, formada pelo Reitor e por 5 (cinco) pró-reitores (BRASIL, 2008).

Considerando tal organização administrativa, e por meio de levantamento documental realizado por esta pesquisadora junto às publicações no Diário Oficial da União e nos boletins de serviço do IFAM, e requerimentos junto ao Gabinete da Reitoria e Diretoria de Gestão de Pessoas, identificou-se desde sua criação, em 2008, até agosto de 2022 quantos, quais e qual o tempo de exercício do cargo dos diretores de *campus* e os pró-reitores do, chegando-se ao total de 66 (sessenta e seis) gestores.

Ressalta-se que no IFAM não se dispunha desses dados organizados e sistematizados, pelo qual foi necessário a pesquisadora realizar essa sistematização junto aos documentos institucionais como se apresenta nos quadros 5 até 8 constituindo subproduto da pesquisa

QUADRO 5 - Gestores da Reitoria e Pró-reitores por período de exercício

REITORES		
	GESTORES	PERIODO
REITORIA	GESTOR 01	12/2008 – 06/2013
	GESTOR 02	6/2013 – 01/2020
	GESTOR 03	06/2020 – ATUAL *
PRÓ-REITORES		
PRÓ-REITORIA	GESTORES	PERIODO
PRODIN	GESTOR 02	02/2009 – 01/2012
	GESTOR 04	01/2012 – 09/2015
	GESTOR 03	09/2015 – 03/2019
	GESTOR 05	03/2019 - ATUAL
PROAD	GESTOR 06	02/2009 – 01/2014
	GESTOR 07	01/2014 – 10/2015
	GESTOR 08	10/2015 – 09/2021
	GESTOR 09	09/2021 - ATUAL
PROEX	GESTOR 10	02/2009 – 10/2019
	GESTOR 11	10/2019 – ATUAL
PPGI	GESTOR 12	02/2009 – 08/2015
	GESTOR 13	08/2015 – 09/2020
	GESTOR 14	09/2020 – ATUAL
PROEN	GESTOR 15	02/2009 – 01/2011
	GESTOR 16	01/2011 – 01/2012

REITORES		
	GESTORES	PERIODO
	GESTOR 02	01/2012 – 04/2015
	GESTOR 17	04/2015 – 02/2018
	GESTOR 18	02/2018 – 04/2018
	GESTOR 19	04/2018 - ATUAL

FONTE: Elaborado pela autora (2022) com base no DOU, BS, Gabinete da Reitoria e DGP do IFAM.

* O Gestor 02 faleceu em janeiro de 2020, no curso de seu mandato, nos termos da legislação, assumiu sua substituta quem conduziu o processo de consulta eleitoral para indicação do novo Reitor, para completar o mandato que estava em curso (BRASIL, 2008).

Para essa pesquisa, não foram considerados os gestores substitutos, em virtude da eventualidade do exercício da gestão, como no período do Gestor 02 para o Gestor 03.

QUADRO 6 - Gestores da Reitoria Diretores de campus Fase I por período de exercício

DIRETORES GERAIS DOS <i>CAMPI</i> DA EXPANSÃO FASE I		
<i>CAMPUS</i> FASE I	GESTORES	PERIODO
<i>1-CAMPUS</i> MANAUS CENTRO	GESTOR 20	02/2009 – 12/2010
	GESTOR 21	12/2010 – 02/2015
	GESTOR 22	02/2015 – 03/2019
	GESTOR 23	03/2019 - ATUAL
<i>2-CAMPUS</i> MANAUS ZONA LESTE	GESTOR 24	12/2008 – 07/2011
	GESTOR 25	07/2011 – 03/2015
	GESTOR 26	03/2015 – 03/2019
	GESTOR 03	03/2019 – 12/2021
	GESTOR 27	12/2021 - ATUAL
<i>3-CAMPUS</i> SÃO GABRIEL DA CACHOEIRA	GESTOR 28	12/2008 – 04/2009
	GESTOR 29	04/2009 – 03/2019
	GESTOR 30	03/2019 – ATUAL
<i>4-CAMPUS</i> MANAUS DISTRITO INDUSTRIAL	GESTOR 31	02/2009 – 12/2010
	GESTOR 13	12/2010 – 02/2015
	GESTOR 32	02/2015 – 05/2019
	GESTOR 33	05/2019 - ATUAL
<i>5-CAMPUS</i> COARI	GESTOR 34	02/2009 – 10/2009
	GESTOR 35	10/2009 – 01/2014
	GESTOR 35	01/2014 – 03/2015
	GESTOR 36	03/2015 – 06/2016
	GESTOR 37	06/2016 – 09/2016
	GESTOR 38	09/2016 – 12/2016
	GESTOR 39	12/2016 – 03/2019
	GESTOR 40	03/2019 – 12/2021
	GESTOR 41	12/2021 - ATUAL

Fonte: Elaborado pela autora (2022) com base no DOU, BS, Gabinete da Reitoria e DGP do IFAM.

QUADRO 7 - Gestores Diretores Gerais dos campi Fase II por período de exercício

DIRETORES GERAIS DOS <i>CAMPI</i> DA EXPANSÃO FASE II		
<i>CAMPUS</i> FASE II	GESTORES	PERÍODO
6- <i>CAMPUS</i> LABREA	GESTOR 42	04/2009 – 12/2013
	GESTOR 08	12/2013 – 09/2015
	GESTOR 38	09/2015 – 12/2015
	GESTOR 45	12/2015 - ATUAL
7- <i>CAMPUS</i> MAUES	GESTOR 46	04/2009 – 12/2015
	GESTOR 47	12/2015 – ATUAL
8- <i>CAMPUS</i> PARINTINS	GESTOR 48	04/2009 – 01/2014
	GESTOR 49	01/2014 – 05/2019
	GESTOR 50	05/2019 – ATUAL
9- <i>CAMPUS</i> PRESIDENTE FIGUEIREDO	GESTOR 51	02/2009 – 02/2014
	GESTOR 52	02/2014 – 02/2015
	GESTOR 53	02/2015 – 03/2019
	GESTOR 54	03/2019 - ATUAL
10- <i>CAMPUS</i> TABATINGA	GESTOR 55	04/2009 – 11/2012
	GESTOR 03	11/2012 – 09/2015
	GESTOR 37	09/2015 – 12/2015
	GESTOR 56	12/2015 – 03/2019
	GESTOR 57	03/2019 – ATUAL

Fonte: Elaborado pela autora (2022) com base no DOU, BS, Gabinete da Reitoria e DGP do IFAM.

QUADRO 8 - Gestores Diretores Gerais dos campi Fase III por período de exercício

DIRETORES GERAIS DOS <i>CAMPI</i> DA EXPANSÃO FASE III		
<i>CAMPUS</i> FASE III	GESTORES	PERÍODO
11- <i>CAMPUS</i> TEFE	GESTOR 58	04/2014 – 09/2018
	GESTOR 09	09/2018 – 07/2020
	GESTOR 59	07/2020 – 12/2021
	GESTOR 60	12/2021 – ATUAL
12- <i>CAMPUS</i> EIRUNEPE	GESTOR 61	03/2014 – 11/2015
	GESTOR 09	11/2015 – 06/2016
	GESTOR 59	06/2016 – 07/2020
	GESTOR 56	07/2020 – ATUAL
13- <i>CAMPUS</i> HUMAITA	GESTOR 42	12/2013 – 03/2019
	GESTOR 62	03/2019 – ATUAL
14- <i>CAMPUS</i> ITACOATIARA	GESTOR 35	01/2014 – 07/2016
	GESTOR 46	07/2016 – 01/2022
	GESTOR 63	01/2022 – ATUAL
15- <i>CAMPUS</i> AVANÇADO	GESTOR 64	09/2014 – 04/2017
	GESTOR 04	04/2017 – 03/2019
	GESTOR 38	03/2019 – ATUAL
16- <i>CAMPUS</i> AVANÇADO IRANDUBA	GESTOR 42	06/2019 – ATUAL
17- <i>CAMPUS</i> AVANÇADO BOCA DO ACRE	GESTOR 65	12/2019 – 12/2020
	GESTOR 66	12/2020 – ATUAL

Fonte: Elaborado pela autora (2022) com base no DOU, BS, Gabinete da Reitoria e DGP do IFAM.

Segundo os dados levantados sobre a população de gestores da alta gestão do IFAM e os conhecimentos da pesquisadora sobre o ambiente de trabalho e dos próprios gestores, percebeu-se que há experiências de gestão variadas entre os servidores que exerceram e os que ainda exercem a função de gestores da alta direção do IFAM: há servidores que nunca foram eleitos, mas que são gestores nomeados pelos reitores em período maior do que um mandato (4 anos); há gestores que foram reeleitos e gestores que cumpriram apenas um mandato, mesmo quando a lei autoriza a reeleição; há servidores que já exerceram o papel de diretor geral de *campus* e de pró-reitor e há gestores que foram reitor, pró-reitor e diretor geral; há gestores que foram eleitos diretores gerais e que, portanto, elaboraram uma proposta de gestão que foi escolhida pela comunidade acadêmica e que cumpriram mandato; há gestores que estão há muito tempo exercendo o cargo e outros que, aparentemente, foram designados para resolver problemas específicos, permanecendo pouco tempo no cargo; há ainda gestores que geriram, a maior parte do tempo, no período excepcional de pandemia; há gestores que foram demitidos do serviço público; há gestores que pediram exoneração do cargo de direção e não cumpriram o mandato; há gestores ainda em atuação e outros que não estão mais nos cargos.

Considerando o levantado documentalmente e os conhecimentos da pesquisadora sobre o ambiente de trabalho e dos próprios gestores, foram selecionados propositalmente como sujeitos da pesquisa gestores que pudessem agregar experiências variadas de gestão, considerando gestor eleito e gestor indicado; gestor que exerceu mais de um cargo da alta gestão e gestor que exerceu os 3 cargos da alta gestão; gestor de *campus* do interior e gestor de *campus* da capital; gestor em exercício e ex-gestor. Assim, dos 23 gestores que reuniam esses critérios foram selecionados 15 gestores.

Destes 15, 5 foram descartados porque *a priori* manifestaram receio de “responder errado” ou mostraram-se intimidados, em virtude de a pesquisadora ter exercido durante tantos anos, atividade de controle na instituição mesmo assegurando-se que a pesquisa não visava avaliar as respostas. De maneira complementar às entrevistas com os gestores, foram realizadas entrevistas com 3 servidoras de gabinete de reitores e de diretores gerais, que trabalharam em mandatos diversos, com os gestores do IFAM entrevistados.

Todavia no decorrer das entrevistas, quando gestores apresentavam receio de serem identificados por suas falas, ou pelo *campus* em que atuaram, ou período do mandato, em especial aqueles que ainda estão no exercício do cargo sendo possível identificar o gestor ao se apresentar especificidades pessoais e profissionais ou apontando o *campus* ou sua forma de nomeação, por exemplo. Mas, a todos lhes foi reiterado que se manteria anonimato nesta pesquisa.

Portanto, considerando o receio apresentado pelos entrevistados e o caráter político dos cargos da alta gestão, o conteúdo na íntegra das transcrições não será divulgado e nomes e dados que possam identificar os gestores, foram substituídos por reticências.

4.3 Métodos e técnicas de coleta de dados

Para alcançar o objetivo final desta pesquisa, qual seja, formular um programa de capacitação de gestores do IFAM pertinente à realidade dos ocupantes dos cargos de reitor, diretor geral e pró-reitor, os dados de campo foram coletados através de **levantamento documental e entrevistas individuais semiestruturadas** com roteiro, junto aos gestores e seus subordinados diretos.

O levantamento documental foi realizado para identificar os gestores da alta gestão do IFAM desde a sua criação, através de consultas às portarias de nomeação e exoneração junto ao Diário Oficial da União – DOU, boletins de serviço e gabinete da reitoria (quadros X a Z).

Os roteiros para as entrevistas semiestruturadas, com gestores e ex-gestores e com subordinados que constam nos apêndices B e C, foram elaboradas considerando o referencial teórico, abordaram tópicos sobre formação acadêmica e profissional, a vivência laboral gerencial, para que os gestores e subordinados pudessem discorrer livremente, por acreditar-se na necessidade de se conhecer e evidenciar de maneira profunda a realidade concreta (MARCONDES, *et. Al*, 2017).

Cada roteiro foi elaborado para responder os objetivos intermediários e foi validado por meio de entrevista piloto com duração de 1 hora, 40 minutos e trinta e um segundos realizada com um gestor que esteve à frente da direção geral de dois *campi* do interior e que, em 2023, ocupa uma diretoria sistêmica⁴, com função CD3, na capital, desde 2016.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial ou de forma *on-line*, conforme preferência manifestada pelo entrevistado. As entrevistas presenciais foram realizadas no ambiente de trabalho da pesquisadora ou no ambiente de trabalho do entrevistado, sempre em ambiente privativo, também de acordo com a escolha do entrevistado.

As entrevistas, previstas com 15 gestores, foram realizadas com os 10 gestores em virtude de estes terem se mostrado inseguros. Tiveram duração média de 1 hora, 16 minutos e

⁴ Diretoria sistêmica se refere àquelas vinculadas aos gabinetes da Reitoria ou do *campus*, são ocupadas por diretores nomeados pelo Reitor e seus ocupantes não são ordenadores de despesa. Diferem das diretorias dos *campi* porque seus ocupantes são nomeados pelo Reitor após processo de consulta eleitoral e são ordenadores de despesa. Além disso, a diretoria de *campus* é criada por lei.

7 segundos. As entrevistas com os 3 servidores subordinados tiveram duração média de 27 minutos e 33 segundos.

Todas as entrevistas foram gravadas, perfazendo um total de 14 horas, 3 minutos e 49 segundos de gravação e considerando a extensão dos dados, foram integralmente transcritas por meio da ferramenta on-line *Reshape* e todas as entrevistas foram revisadas corrigindo erros de transcrição. Assim, antes do início do processo de análise, foram ajustados, especialmente, nomes próprios e erros ortográficos.

E, a pesquisadora anotou *insights* e impressões sobre as entrevistas, tão logo elas se encerravam, para auxiliar a análise dos dados.

4.4 Métodos e técnicas de análise de dados.

Cada transcrição literal das entrevistas foi interpretada qualitativamente (CRESWELL, 2007) por análise indutiva (THOMAS, 2006) pela pesquisadora. Posteriormente, a pesquisadora realizou “*leituras detalhadas de dados brutos para derivar conceitos, temas ou um modelo por meio de interpretações feitas a partir dos dados brutos por um avaliador ou pesquisador.*” (THOMAS, 2006, p. 238)

Nesse sentido, cada entrevista foi tabulada em planilhas, conforme exemplificado no Apêndice E.

Em cada entrevista, cada resposta transcrita literalmente foi individualmente analisada. Então, em um primeiro momento, a transcrição literal das respostas foi inserida na coluna 1, na segunda coluna, foram selecionados segmentos dos dados brutos que respondessem à pergunta realizada, atentando-se, abaixo de cada pergunta os objetivos pretendidos com a pergunta quando da elaboração do roteiro, para que a todo momento, a pesquisadora tivesse em mente os objetivos do roteiro e da pesquisa. Esses dados foram inseridos na coluna “segmentos selecionados” por resposta.

A seguir, a pesquisadora realizou uma interpretação dos segmentos selecionados, e escreveu o resumo na próxima coluna “interpretação da pesquisadora”. Depois do preenchimento dessa coluna, foi feita uma nova interpretação de cada pergunta, e feito um novo resumo, mais enxuto, dessa vez, escrito na coluna “ideia central”.

A cada coluna, a pesquisadora buscava resumir os dados de forma vinculada aos objetivos da pesquisa, identificando frequência de ideias, relevância ou dominância nos dados brutos (THOMAS, 2003). Após realizar essa etapa de enxugamento de dados na horizontal e verticalmente na planilha de análise, chegou-se à coluna denominada “categoria” (ou rótulo).

A esta altura da análise, os dados já estavam internalizados pela pesquisadora, que já conseguia destacar os contextos e principais exemplos dados por cada entrevistado, se lembrar de quais entrevistados abordaram determinados pontos pela leitura exaustiva dos dados realizada no processo interpretativo feito por respostas na horizontal da planilha de cada entrevista, a cada pergunta.

Os dados da coluna “ideia central” foram então analisados verticalmente e agrupados conforme sua similaridade com o objetivo de responder à pergunta central da pesquisa e com esse agrupamento se abriu a coluna “categoria”.

Os dados resumidos nas colunas “ideia central” e “categoria” foram transpostos para novas planilhas, nominadas de acordo com as categorias identificadas, por entrevistado.

Dessa análise, os resumos da coluna “categoria” foram novamente interpretados em seus padrões e agrupados do maior a menor detalhamento gerando “categorias de 1ª ordem”; “categorias de 2ª ordem”.

Finalizada essa análise, elaborou-se uma matriz categorial descritiva que apresentou 6 categorias de 1ª ordem, quais sejam:

1. O contexto da alta gestão
2. Dificuldades enfrentadas
3. Aprendizagem gerencial
4. Competências gerenciais requeridas
5. Competências gerenciais percebidas
6. Sugestão de capacitação

Entretanto, na análise das categorias de 2ª ordem, verificou-se que as competências gerenciais percebidas e as requeridas apresentam praticamente o mesmo teor, mesmo se tratando de conceitos diferentes. Acredita-se que isso se deve ao fato de que cada gestor se percebe de uma maneira no contexto gerencial e ainda que um reconheça, por exemplo, que carece de uma competência específica, outro gestor reconhece que a detém. Assim, emergiu a categoria descritiva denominada competências gerenciais percebidas e requeridas, que compõe a matriz com 5 categorias de 1ª ordem:

1. O contexto da alta gestão
2. Dificuldades encontradas
3. Aprendizagem gerencial
4. Competências gerenciais percebidas e requeridas
5. Sugestão de capacitação

Assim, a partir de reiteradas leituras e interpretações dos dados brutos das transcrições das entrevistas realizadas, e conforme a vivência da pesquisadora sobre o contexto laboral, foram elaboradas as categorias descritivas que respondem à pergunta central da pesquisa, através da definição de 5 categorias de 1ª ordem e 17 categorias de 2ª ordem.

Assim, a capacitação proposta para ser ofertada aos ocupantes de cargos de direção como produto desta pesquisa, foi elaborada incluindo a experiência laboral vivida e competências que cada um acredita ter desenvolvido resolvendo os problemas enfrentados.

4.5 Limitações dos métodos de coleta de dados e de análise.

Tanto os instrumentos e métodos de coleta como de análise apresentaram limitações.

A presente pesquisa qualitativa interpretativa foi realizada por uma **servidora atuante no ambiente de trabalho** comum a todos os sujeitos de pesquisa, qual seja, o IFAM, o que demandou da pesquisadora uma postura de distanciamento para analisar os dados examinando seu “próprio ninho”. Para tanto, a pesquisadora esteve atenta a seus próprios pressupostos e os explicitou na análise (CRESWELL, 2007) e, realizou um piloto de entrevista para ensaiar os métodos de coleta e de análise previamente à pesquisa de campo.

A pesquisa documental encontrou limitações porque o IFAM iniciou a publicação de boletins de serviço apenas em 2014. Ou seja, de 2008 até 2014, os atos eram publicados apenas no Diário Oficial da União - DOU e portarias eram emitidas e nunca publicadas. Também se verificou que ainda não há uma designação de agente responsável pela elaboração e publicação do Boletim de Serviço, que fica ao encargo do Gabinete da Reitoria, mas até 2023 ainda, sem qualquer regulamentação ou orientação quanto aos atos a serem publicados, ou formato da publicação.

As entrevistas se restringem a vivência gerencial que os entrevistados decidiram compartilhar, não foi feita verificação in loco, porém, considerou-se a observação da pesquisadora durante as reuniões de trabalho com a Direção superior nas quais ela participava como assessora da Reitoria.

O método de análise indutiva permitiu categorizar as vivências interpretadas relativas ao contexto laboral específico de cada campus do IFAM portanto a análise não permite generalização estatística, somente generalização analítica para organizações do mesmo contexto, estrutura e setor.

5. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Na pesquisa de campo foram realizadas entrevistas com 10 gestores e ex-gestores da alta gestão do IFAM, considerando o período desde sua criação, em dezembro de 2008, até julho de 2022, e 3 entrevistas com subordinados diretos dos gestores da alta gestão do IFAM, para fins de triangulação dos dados, totalizando treze entrevistas.

Também, foram levantadas as competências regulamentares dos cargos da alta gestão do IFAM, através de consulta à lei de criação dos Institutos Federais, do Estatuto do IFAM e do Regimento Geral do IFAM, considerando-se a data de julho de 2022 como referencial. As entrevistas com os 10 gestores tiveram duração média de 1 hora, 16 minutos e 7 segundos. As entrevistas com os 3 servidores subordinados tiveram duração média de 27 minutos e 33 segundos. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas literalmente, perfazendo um total de 14 horas, 3 minutos e 49 segundos de gravação.

Da análise qualitativa indutiva das entrevistas dos gestores e ex-gestores do IFAM, emergiram 5 categorias descritivas de 1ª ordem, quais sejam: (i) o **contexto da alta gestão**; (ii) **dificuldades enfrentadas**; (iii) **aprendizagem gerencial**; (iv) **competências gerenciais**, e; (v) **sugestão de capacitação**. Tais categorias englobaram 16 categorias de 2ª ordem, conforme QUADRO 9.

QUADRO 9 – Matriz Categorical elaborada mediante análise qualitativa indutiva

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

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

O objetivo intermediário de levantar o aprendizado e as competências gerenciais desenvolvidas pelos servidores do IFAM que ocupam e que já ocuparam os cargos da alta

gestão desde a criação da instituição, em 2008, no exercício da função gerencial foi alcançado pelas categorias **aprendizagem gerencial** e **competências gerenciais**. Já o objetivo de levantar as competências requeridas e as necessidades de capacitação percebidas pelos gestores foi atendido pelas categorias: competências gerenciais requeridas e percebidas; e *sugestão de capacitação*.

Por meio das categorias **dificuldades enfrentadas**, e **sugestão de capacitação**, foi possível atingir o objetivo intermediário de identificar formas de capacitação, de aprendizagem e desenvolvimento de competências decorrentes da vivência destes gestores no IFAM.

O levantamento das **competências regulamentares** para os cargos da alta gestão do IFAM, foi feito com base na consulta à lei de criação dos Institutos, no Estatuto do IFAM e no Regimento Geral, e gerou o Quadro 10.

QUADRO 10 – Competências regulamentares dos gestores da alta gestão do IFAM

Competências Regulamentares dos Gestores da Alta Gestão do IFAM

REITOR	PRÓ-REITOR	DIRETORES GERAIS
<ul style="list-style-type: none"> • Admitir, demitir, aposentar, autorizar a realização de concursos e atos de progressão/alteração relacionados à vida funcional dos servidores; • Redistribuir e remover os servidores; • Articular com órgãos governamentais a celebração de acordos, convênios, contratos e outros instrumentos jurídicos com entidades públicas e privadas; • Conferir títulos e condecorações; • Assinar diplomas de graduação e pós-graduação; • Coordenar, controlar e superintender as pró-reitorias, diretorias sistêmicas e direções gerais dos campi; • Definir políticas, coordenar e fiscalizar as atividades da instituição • Representar o Instituto Federal em juízo ou fora dele; • Delegar poderes, competências e atribuições; • Expedir resoluções, portarias e atos normativos, no âmbito do Instituto Federal • Nomear e exonerar os dirigentes para o exercício de cargos de direção e as funções gratificadas no âmbito da reitoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar, superintender, coordenar, fomentar, Implementar ações inerentes as atividades de cada Pró-Reitoria. • Executar política publicas; • Orientar, coordenar e avaliar as atividades de ensino pesquisa e extensão dos campi; • Supervisionar diretores sob sua administração; • Acompanham as estratégias, diretrizes e políticas referentes às dimensões ensino, pesquisa, extensão e a administração; • Sistematizar e apresentar à Reitoria o Relatório Anual das atividades desenvolvidas pelos Campi; • Autorizar, juntamente com o Reitor, as despesas no âmbito do orçamento do IFAM; • Avaliar o desempenho dos chefes e coordenadores diretamente vinculados; • Elaborar o Plano de Ação/Plano Estratégico de sua Pró-Reitoria; • Coordenar e controlar o orçamento de sua Pró-Reitoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar, supervisionar e avaliar a execução das ações de ensino, pesquisa e extensão no âmbito do campus; • Controlar a expedição, documentações oficiais; • Planejar, executar, coordenar e supervisionar as políticas de ensino, pesquisa, extensão e administração do Campus; • Avaliar e propor o calendário anual • Propor políticas de gestão para os recursos humano; • Indicar ao Reitor os servidores que serão nomeados/exonerados da função de dirigentes (CD) no âmbito do Campus; • Nomear e exonerar os servidores que exercerão/ocupam as funções gratificadas (FG) no âmbito do Campus; • Articular a celebração de acordos, convênios, contratos e outros instrumentos jurídicos com entidades públicas e privadas; • Constituir comissões de trabalho nas áreas didático pedagógicas e administrativas;

Já o objetivo de levantar junto aos subordinados as competências gerenciais percebidas e as requeridas para o desempenho da unidade foi atingido por meio da realização de entrevistas com 3 subordinados diretos da alta gestão do IFAM, com exercício em gabinetes, e por meio do quadro Triangulação dos dados, constante no apêndice F, foi evidenciado que das 26 competências identificadas nas entrevistas dos gestores, apenas 2 não foram encontradas nas entrevistas com os subordinados.

Assim, o alcance do objetivo final desta pesquisa foi descrito na conclusão e um programa de capacitação de gestores do IFAM pertinente aos cargos da alta gestão como produto tecnológico foi proposto considerando o contexto organizacional em que esses gestores estão inseridos, através da categoria – o **contexto da alta gestão**.

As dificuldades enfrentadas por esses gestores, narradas por eles na categoria – **dificuldades enfrentadas** – permitiram entender o desenvolvimento de competências descritas na categoria – **competências requeridas e percebidas** – que apontam competências que os gestores já tinham ou que desenvolveram, no exercício do cargo, através de processos de aprendizagem descritos na categoria – aprendizagem gerencial.

Por fim, as soluções de capacitação apontadas pelos gestores foram incorporadas na proposta do produto tecnológico apresentada, assim, incorporando o contexto vivenciado pelos gestores.

A seguir se descreve cada categoria articulando-as entre si para responder à questão desta pesquisa, qual seja, como formular um programa de capacitação específico ao quadro gerencial considerando à realidade laboral vivenciada no IFAM?

1ª Categoria de 1ª ordem: O contexto da alta gestão

QUADRO 11 - 1ª Categoria de 1ª ordem: O contexto da alta gestão

CATEGORIAS DE 1ª ORDEM	CATEGORIAS DE 2ª ORDEM
1ª O contexto da alta gestão	1.1 Perfil da alta gestão
	1.2 Razões da escolha do gestor

FONTE: Elaboração própria com base nas análises das transcrições das entrevistas

Essa categoria descreve o contexto em que os gestores da alta gestão estão inseridos, detalhando duas categorias de 2ª ordem: perfil dos servidores da alta gestão e as razões para a escolha do gestor, com base nos dados coletados e na experiência da pesquisadora como assessora direta dos Reitores do IFAM desde 2013, como assessora especializada até 2015 e

como Diretora Executiva de 2015 a 2022. Nesta pesquisa, se reconhece a relevância de caracterizar este contexto para a elaboração de uma formação específica dos gestores focados.

Categoria de 2ª ordem 1.1: Perfil da alta gestão

Como o IFAM é uma instituição recente, criada em 2008, são poucos os gestores da alta gestão e estes guardam especificidades que, em sendo mencionadas, poderiam favorecer sua identificação, por exemplo: apenas um gestor da alta gestão do IFAM exerceu os três cargos da alta gestão; as especificidades da formação acadêmica e o perfil profissional também facilmente os identificaria. Portanto, não foi apresentado um perfil pessoal de cada entrevistado.

Ademais, conforme evidenciado pelas entrevistas os cargos da alta gestão têm caráter político e a nomeação depende de apoio político. Assim, evitando qualquer tipo de identificação dos entrevistados, não se elaborou um quadro com o perfil individual de cada gestor, optando-se por apresentar um perfil geral deles.

Dos 10 gestores entrevistados, 9 são docentes e 1 é técnico administrativo em educação - TAE. É importante destacar que, para os cargos da alta gestão dos Institutos Federais, quais sejam, reitor, pró-reitor e diretor geral, a lei exige que para o cargo de reitor, só docentes podem ser candidatos. Para o cargo de diretor geral, docentes e TAEs de nível superior (nível E) podem ser candidatos. Já para o cargo de pró-reitor, docentes e TAEs podem ser nomeados, desde que o TAE tenha curso de nível superior (BRASIL, 2008). O cargo de pró-reitor não prescinde de processo prévio de consulta à comunidade acadêmica, sendo de livre escolha da autoridade superior do IF, no caso, do reitor.

Conforme o perfil dos entrevistados e dos gestores da alta gestão do IFAM, **esses gestores não possuem formação acadêmica em administração ou em gestão pública**. São docentes e técnicos administrativos com formações acadêmicas diversas e essa formação, em nenhum momento, é considerada como relevante para a indicação aos cargos da alta gestão ou mesmo para o processo de consulta eleitoral. No entanto nesse contexto, uma entrevistada concluiu doutorado em administração após o exercício do cargo de alta gestão e um entrevistado possui curso tecnólogo em gestão pública, realizado durante o exercício do cargo, por incentivo desta pesquisadora: *Ah, Carla, assim, eu até lhe agradeço, que foi você que me aconselhou na época para fazer um curso de gestão pública* (Gestor D)

Ou seja, mesmo que tenham essas especializações, eles não foram condição para a nomeação dos gestores e todos os demais gestores apresentam formação acadêmica diversa, que em nada se assemelha à formação relacionada à área de administração ou gestão pública.

Todos os entrevistados afirmaram não terem sido preparados para exercer o cargo de alta gestão, uma vez que **na instituição não se prepara o gestor para o exercício do cargo**,

seja formalmente ou informalmente. Os gestores se tornaram gestores através de nomeação por portaria e **reconhecem não terem recebido informações específicas sobre as atribuições do cargo** ou mesmo informações sobre onde consultá-las. Apenas um gestor declarou que tão logo foi nomeado, sua primeira providência foi ler o regimento interno: *“Quando eu assumi, eu fui logo pegar o regimento, peguei logo o regimento e vi o regimento desatualizado, né?”* (Gestor B)

Os demais, declararam que ninguém os informou sobre suas responsabilidades, e que tiveram que aprender, no exercício do próprio cargo, como ser gestor e quais suas atribuições.

Entre os entrevistados, há 4 gestores com **experiências de gestão na iniciativa privada**, antes de entrar no IFAM, ou de forma concomitante, quando, enquanto docentes, solicitaram a redução de suas jornadas de trabalho, para atuar na iniciativa privada. Esses gestores relataram ter trazido a experiência da iniciativa privada para sua atividade de gestor público, e afirmaram que utilizaram a experiência lá adquirida, no exercício do cargo da alta gestão pública, embora reconheçam que há muitas diferenças entre uma e outra: *“Eu tinha alguma experiência de gestão privada, mas a gente sabe que é diferente. É bem diferente... E eu acabei adaptando essa forma de gestão da iniciativa privada para a gestão pública.”* (Gestor I)

De toda forma, todos os gestores da alta gestão declararam que **adquiriram experiência de gestão no exercício de cargos de gestão intermediários**, ou mesmo que assumiram um cargo de alta gestão despreparados *“Diretor geral, eu caí de paraquedas”* (Gestor I), mas consideram que isso os preparou para outros cargos de alta gestão.

Todos os gestores da alta gestão exerceram cargos de gestão intermediários antes de assumir os cargos da alta gestão, seja no âmbito do IFAM, seja no âmbito das autarquias que deram origem à instituição. Contudo, embora todos tenham essa experiência, nenhum deles recebeu preparação formal ao iniciar o mandato.

Embora os gestores reconheçam que aumentam muito as responsabilidades pelo exercício do cargo da alta gestão, há gestores que afirmaram categoricamente que **sua rotina não alterou com o exercício do cargo da alta gestão** - *Eu sempre fui uma pessoa muito organizada, muito disciplinada. Então, para mim, não mudou* (Gestor J)

Outros, em compensação, reconhecem que o cargo requer incorporar ser gestor pelo qual **não conseguem se ver fora do exercício do cargo**:

...eu não vou mentir, eu sofro de ansiedade e eu já fico preocupado com o que vai acontecer a partir do dia 22 de março, quando eu tiver que sair. Será que eu vou acordar de manhã 6 horas da manhã, 5 horas da manhã quando eu acordo, às 07h, me arrumar pra vir pro campus porque eu vou ter que estar aqui esperando o ônibus chegar pra cumprimentar os alunos, quer dizer, eu já fico... engraçado esse problema, porque

não é a função é a gestão mesmo você precisa saber absorver o que é ser gestor (Gestor D)

Portanto, o **exercício do cargo é motivo de orgulho** percebido pelos gestores e/ou pela comunidade acadêmica. Houve gestores que afirmaram categoricamente que se deslumbraram com a nomeação para o cargo de alta gestão: ... *quando eu fui diretor em ... Eu tinha uma questão do ego, de achar que cargo seria uma coisa muito importante... E depois eu fui ver que isso aí é só momento.* (Gestor D)

Outros, apontaram a importância do exercício desses cargos para si e para os demais da comunidade acadêmica, apontando até mesmo um distanciamento em relação aos demais servidores: “*Eu preciso conversar mais com as pessoas, certo? Até para tirar um pouco aquele estigma. Hum... reitor, não sei o quê e tal. Aquele medo de falar.*” (Gestor F)

Há também relatos em que eles afirmam não se deslumbrar, mas as pessoas esperam essa postura:

“e eu vou levar pra sempre é que as pessoas, às vezes, dizem cara, tu nem parece que tu é o diretor. Já aconteceu aqui no campus, de eu estar fazendo uma mesa e chegar uma pessoa pra visitar o campus e falar com o professor pensando que é o diretor. E o professor dizer: não, o diretor é ele que tá todo sujo. Eu nunca vou deixar que o cargo suba a minha cabeça” (Gestor D)

Categoria de 2ª ordem 1.2: a escolha do gestor

Ainda sobre o contexto da alta gestão, não manifestaram dúvidas de que a escolha de gestores **ser de caráter político**. Mesmo o cargo de pró-reitor, que não prevê processo de consulta para nomeação, e mesmo diretores de campus em fase de implantação (5 primeiros anos) os quais é possível a nomeação em caráter *pro-tempore*, os entrevistados declararam que tinham apoio político para a indicação ao cargo ou faziam parte de um grupo político, ou que foram nomeados para resolver um problema de má gestão anterior:

...e o professor... viu com bons olhos ter uma pessoa da confiança dele concorrendo, entende? (Gestor F)

...se reuniram e colocaram o meu nome como o nome indicado... para concorrer à eleição. (Gestor C)

Eu acho que tem dois aspectos. Eu consideraria que o primeiro é político. Porque a gente sempre trabalhou acompanhando as gestões. Quem estivesse na gestão, nós estávamos sempre acompanhando. (Gestor A)

Sempre teve aqui no campus ... um grupo político, né? Política interna, né? E, desde lá, esse grupo, que nós tínhamos dentro do campus, pensava em ter essa gestão dentro do campus..., porque tínhamos novos pensamentos em termos de modelo de gestão. E aí, depois de quatro anos de gestão..., nós nos fortalecemos internamente. E aí pensamos, pô, chegou a hora, então, de nós realmente assumirmos essa gestão. (Gestor C)

Hoje a gestão é muito política, até mesmo política partidária, ela não é uma gestão isenta, neutra, né? (Gestor J)

Além do caráter político dos cargos da alta gestão, os gestores destacaram que **sua popularidade e bom relacionamento com servidores e alunos** também os levou ao cargo da alta gestão:

Todo mundo te respeita. É um bom professor e tal... Então, assim, eu estava com o nome em alta. Então, seria um nome fácil, digamos assim, de se eleger. (Gestor I)
...era conhecido também em o campus... O fato de você ser bem relacionado ali com os diretores gerais, com os pró-reitores, ter acesso bom com todos.... (Gestor F)

Os gestores também entendem que foram nomeados (indicados pela autoridade máxima ou indicados por processo de consulta eleitoral) em virtude do **reconhecimento de seu conhecimento técnico e de resultados em outros cargos de gestão** sendo, inclusive, designados para assumir cargos de alta gestão em virtude do baixo desempenho de gestores anteriores, conforme trechos destacados abaixo:

A pró-reitoria foi uma questão de crescimento, né? Na época, a gente destacou-se como campus, né? (Gestor G)
... porque pra você ser um diretor... além de ser uma pessoa bacana, legal, com servidores, mas ele tem que ter o conhecimento administrativo. (Gestor J)
Porque aí a gente recebeu a incumbência de assumir a direção geral do campus ... E aí, por conta dessa, vamos dizer assim, desse ato exitoso... a gente foi convidado para um novo desafio, que foi assumir o campus..., que também vivia... naquele momento um problema de gestão, né? De gestão, que estava à frente do campus naquela época, ou as pessoas que estavam à frente do campus, né? Não tinham conseguido ainda dar os encaminhamentos necessários. (Gestor A)

Para entender de forma mais detalhada o contexto em que atua a alta gestão do IFAM, a 2ª categoria de 1ª ordem aponta as dificuldades enfrentadas por esses gestores no contexto de sua atuação profissional.

2ª Categoria de 1ª ordem: Dificuldades enfrentadas

QUADRO 12 - 2ª Categoria de 1ª ordem: Dificuldades enfrentadas

CATEGORIAS DE 1ª ORDEM	CATEGORIAS DE 2ª ORDEM
2ª Dificuldades enfrentadas	2.1 Dificuldades pessoais
	2.2 Dificuldades institucionais
	2.3 Logística amazônica

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

O exercício da gestão impõe uma série de dificuldades aos gestores da alta gestão que, sem formação específica, precisam ter competências e habilidades e desenvolver outras, que a análise delas é fundamental para se propor a capacitação objeto desta pesquisa.

Ao interpretar as entrevistas, as dificuldades enfrentadas foram agrupadas em 3 categorias de 2ª ordem, quais sejam: i) pessoais; ii) institucionais; e iii) a logística amazônica.

A maioria dos gestores afirmou perceber que as dificuldades enfrentadas pelos gestores do IFAM são diferentes das dificuldades enfrentadas pelos gestores dos demais IFs, embora reconheçam que há semelhanças, tais como a questão do orçamento que quase nunca cobre todas as despesas para que a instituição alcance na plenitude, seus objetivos institucionais.

Categoria de 2ª ordem 2.1: dificuldades pessoais

Nessa categoria, foram agrupadas as dificuldades enfrentadas pelos gestores relacionadas ao gestor enquanto pessoa, especialmente àquelas relacionadas à vida privada.

Nesse sentido afirmaram que a **gestão consome o tempo do gestor**, com relatos de que a gestão consome o tempo de forma quantitativa, mas também qualitativa. Ou seja, além da dedicação ao cargo exigir um tempo maior de dedicação, o tempo do gestor, mesmo fora da instituição, e principalmente, com sua família, é tomado pela gestão, seja através de pensamentos, conversas, trabalhos aos finais de semana, etc., **alterando as relações familiares**, dificultando o **cuidado com a saúde** e diminuindo a **qualidade de vida**, como ilustra o trecho:

No ponto de vista pessoal, a minha relação familiar, ela teve, assim, altamente transformou. Diminuiu o tempo com os filhos, diminuiu o tempo com a família, até nossas conversas de refeições, de final de semana, envolve trabalho. Então, o trabalho me consumiu. (Gestor F)

Dos 66 gestores da alta gestão do IFAM nomeados até julho de 2022, apenas 9 são mulheres, ou seja, 13,63% do total de gestores da alta gestão. E por essa questão, o **machismo** foi apontado como uma dificuldade enfrentada, conforme relatado por uma gestora:

E existe outro desafio também, que... Por ser mulher também, existem outros fatores. Você tem aí os gestores que 90% é homem e eles tendo o cargo de uma alta gestão, uma mulher dotada de informações ou tendo informações. Não vou dizer nem poder, mas informações que dependem, eles dependem dessas informações em que a parte técnica ela tem que sobressair, primeiramente técnica, porque técnica, o que eu digo, é cara crachá. É artigo, cumprimento, é lei, cumprimento. Não tem meio termo não. Entendeu? É diferente. (Gestor G)

A **pressão por ser servidor TAE** também foi apontada por um gestor como uma dificuldade enfrentada. Segundo ele, como a maioria dos gestores é docente, ele sentiu a pressão por não poder errar. Nesse contexto, dos 66 gestores, de fato apenas 3 servidores TAE assumiram cargos da alta gestão do IFAM. Além disso, a bajulação em torno desses gestores da também foi relatada como uma dificuldade, na medida em que é necessário que os gestores avaliem melhor as pessoas que se aproximam.

Outra dificuldade relatada pelos gestores é o receio de ter que **arcar com recursos próprios** caso ajam em desconformidade com a legislação no que se refere ao gasto do recurso público. Esses gestores, como ordenadores de despesa, no ano de 2022, segundo dados do Relatório de Gestão do IFAM, foram responsáveis pela execução de um orçamento total de R\$

410.893.259,00, incluindo folha de pagamento (de responsabilidade do Reitor). E em caso de erros tanto na contratação quanto na execução do recurso, esses gestores podem ser responsabilizados e terem que arcar com multas e devoluções ao erário, como já aconteceu com outros gestores da alta gestão do IFAM: “*Responsabilidade financeira. Seu CPF que está ali.*” (Gestor F)

Além de suas dificuldades inerentes como indivíduos, os gestores apontaram as inerentes a seu contexto de atuação na instituição.

Categoria de 2ª ordem 2.2: dificuldades institucionais

Nessa categoria, foram agrupadas dificuldades inerentes ao IFAM, à rede federal e ao contexto institucional no qual os gestores estão inseridos que dizem respeito ao orçamento público e pressão dos órgãos de controle, crises como a pandemia, à gestão de pessoas, transição dos cargos gerenciais e a carência da prática sistemática de planejamento e avaliação .

Assim, o **orçamento público** foi apontado por todos os gestores como insuficiente, sob pena e risco de não se conseguir cumprir os objetivos institucionais. E o orçamento reduzido é por eles visto como não apenas como uma dificuldade enfrentada no IFAM, mas pelos gestores de toda a rede federal: “*Tem problemas que são iguais a todos. O orçamento. Você vai na reunião do CONIF e o orçamento é um problema.*” (Gestor F)

Isso porque, diferente de outros órgãos, que dependem apenas de seus servidores e equipamentos para atuar, uma instituição de ensino federal é uma autarquia complexa na qual para que a missão institucional seja cumprida, a instituição precisa dispor de uma infraestrutura adequada e que os alunos, que são a razão da existência dessas instituições, sejam atendidos não somente em suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, mas em seu contexto social que demanda, entre outras coisas, orçamento.

Outra dificuldade institucional relatada é a pressão que os órgãos de controle exercem sobre os gestores da alta gestão, conforme relatado abaixo.

Mas ali foi o começo para a gente poder entender o que era uma gestão pública dentro de uma instituição até porque a gente trabalhava sobre uma pressão tão grande de Ministério Público Federal, Polícia Federal, você lembra muito bem. Teve um dia que eu tinha que receber um pai do aluno aí estava lá... tinha duas mesas na minha sala nas duas mesas estava a Polícia Federal, o representante da AGU e do Ministério Público que estavam lá fazendo documento. Aí eu disse: olha será que hoje dá para você me dar uma licencinha porque eu preciso trabalhar também porque a gente viveu assim... eu e o ..., não sei se você entrevistou ele, nós vivemos assim uma pressão psicológica muito grande e ninguém podia errar, nossa margem de erro era zero porque já estava acontecendo uma outra situação anterior que complicava. (Gestor D)

Pressão que tende a aumentar, à medida que o orçamento do IFAM aumenta, e a situação do IFAM passar a aumentar na matriz de risco dos órgãos de controle.

Outra dificuldade relatada pelos gestores foi a situação excepcional de crise vivida por eles em 2020 e 2021, em decorrência da **pandemia da COVID-19**. Esse período foi relatado pelos gestores como um período “horrível” em que todos tiveram que se adaptar em tempo recorde, adaptando não apenas a questão financeira e administrativa, mas também o ensino, a pesquisa e a extensão, levando os gestores a desenvolver ou aprimorar competências gerenciais tais como tomar decisões em momentos de crise, decidir coletivamente, trabalhar em equipe, entre outras.

A pandemia foi horrível, foi horrível... assim tivemos que aprender juntos, aprender juntos, todos buscando alternativas de aula remota, teve um momento que a aula remota para a Zona Leste não estava dando certo, como estava para os outros campus, aí eu tive que tomar uma decisão de gestor. A PROEN não para as aulas, eu decidi parar. Parei em abril e só voltamos em julho para que a gente estudasse uma forma de como atender nossos alunos do interior... (Gestor F)

Infelizmente, veio a pandemia do COVID-19 e essa pandemia nos tirou daquela direção, daquela rota e nós tivemos que tratar o ensino de uma outra forma completamente diferenciada e que não estávamos preparados pra isso. Apesar de nós termos, no próprio nome, né, Educação, Ciência e Tecnologia, a Ciência e a Tecnologia estavam um pouquinho distante nesse momento, né? Tivemos que nos adaptar pra uma nova realidade. Então, nós fizemos uma gestão de quatro anos, assim, entre aspas, de apagar incêndio, né? Pra poder ajustar o barco novamente. (Gestor C)

A **gestão de pessoas** foi um ponto de dificuldade muito abordado pelos gestores. Em primeiro lugar, eles apontaram a **falta de profissionalismo** dos servidores em geral e o fato de os gestores serem obrigados a trabalhar com servidores que, muitas vezes, deixam claro sua falta de interesse, uma vez que o processo de demissão de servidor público é um processo complexo e excepcional, cabível apenas em casos específicos definidos em lei, e após cumpridas todas as exigências do devido processo legal administrativo.

Eu tinha servidores lá que não funcionavam. Então, eu chamava de... eu classificava. Eu tinha o meia-vida, que era aquela pessoa que eu sabia que podia contar com metade da pessoa, que outra metade não ia trabalhar. Eu tinha o que era o eventual, que era um servidor que já tinha passado por três pro-reitorias e tinha sido colocado à disposição. E ali era a última tentativa. E, bem ou mal, ele ajudou em alguma coisa lá. A gente conseguiu fazer ele fazer alguma coisa. Mas, assim, o esforço que eu tinha que fazer pra fazer ele fazer alguma coisa era um negócio complicado. É a questão do não profissionalismo. (Gestor I)

A falta de profissionalismo se refere, no relato dos entrevistados, ao fato de os servidores colocarem seus interesses pessoais em detrimento dos interesses institucionais e exigirem que os gestores façam o mesmo, conforme o trecho colacionado abaixo:

Então, meu foco é tentar gastar o dinheiro. Onde eu tenho que gastar, capacitar o povo, e sair dos problemas pessoais das pessoas. Esse é o meu recado. Os quatro anos me moldaram a esse caminho. (Gestor H)

Em um contexto de contestação das ações gerenciais, o receio de ser acusado por eventual **assédio moral** também cria ainda mais dificuldades para os gestores, que precisam se

adaptar a cada perfil de servidor e aceitar que determinado servidor não vai, definitivamente, realizar o trabalho que seria necessário: *“No setor público, quando você, às vezes, vai chamar a atenção, a pessoa já vai lá e te denuncia por assédio moral, por alguma coisa.”* (Gestor D)

Assim, além de serem problemas em si mesmos, desdobram-se ainda em outros problemas, como a sobrecarga de servidores que efetivamente trabalham e o fato de ter necessariamente que lidar com eles.

Ainda nesse contexto, os gestores apontaram a **dificuldade de formar uma boa equipe**, haja vista que o **IFAM não capacita seus servidores adequadamente**, não se referindo a mera realização de curso de capacitação, mas de se capacitar o servidor para e no exercício do cargo, como destacado abaixo:

Sempre foi muito difícil no IFAM você montar uma equipe como você queria. Porque você não pode escolher. Você tem que escolher entre os que tem. Na direção do campus, menos mal. Porque como o campus tem mais gente, você acaba tendo um pouco mais de opções. Mas mesmo assim, não tinha o perfil que você queria. Então, você pegava o perfil que tinha e tentava formar o que dava para fazer. Mas, ainda assim, era muito difícil. E a própria instituição não contribuiu muito nisso. O IFAM investe muito pouco em formação. Não é aquele curso que o cara vai lá para São Paulo e fica uma semana de volta. Não, mas é aquela formação do dia a dia. Pronto, vai assumir esse posto. Esse posto que tem essas regras, tem essas normas. A gente não faz isso. (Gestor I)

Relatando dificuldades relacionadas à gestão de pessoas, especificamente no trato com servidores públicos, apontaram os **servidores terem baixa autoestima** o que se reflete na realização do trabalho que deve ser feito compelindo os gestores a intervir:

A fulana não gosta de mim, eu não gosto da fulana, então eu não falo contigo, eu não falo com a minha chefe. Eu tive que intermediar a situação de diretor, de diretora com secretária. Isso te toma um... Sabe? Na iniciativa privada, isso não acontecia. Porque tem a primeira discussão, eu chamo ele para conversar. Tem a segunda, eu vou mandar um dos dois embora. Ou os dois embora. E eu vou contratar alguém de fora com perfil. Nossa, aqui não tem como fazer isso. Então, acho que isso é um desafio muito grande. O tempo que você tinha que gastar para sanar as deficiências profissionais de algumas pessoas da equipe era uma coisa complicada e acho que é um desafio que é posto até hoje. (Gestor I)

Por fim, os gestores também relatam que a **falta de uma política de transição** de cargos para os cargos de diretor geral como dificultador do exercício da gestão, especialmente naqueles *campi* em que houve troca do grupo político que estava no poder.

Outra dificuldade enfrentada pelos gestores é a **falta de uma cultura de planejamento e avaliação**, e assim, não à toa, o Plano de Desenvolvimento Institucional não refletir a realidade da instituição. Mas, há relatos conflitantes. Enquanto há gestores que afirmam seguir o PDI e atuar de maneira planejada e alinhada às metas ali dispostas, outros deixam claro que o PDI é mera formalidade.

Eu vou confessar uma coisa para você. Você concorda comigo que o PDI do IFAM, nesses últimos quatro anos, ninguém cumpriu nada, Carla. Ninguém seguiu nada. Nessa eu fico devendo. É tanto que, agora, o PDI vai ser construído por nós. (Gestor H)

Não. Porque deveria, né? Deveria, porque quando você fala em PDI, você fala em planejamento estratégico. E aí quando você entende o que é o planejamento estratégico, o que é o PDI, quem somos, aonde estamos, aonde queremos chegar, quando queremos chegar e como queremos chegar, você vê que as políticas, as diretrizes não estão bem fundamentadas, bem amarradas, ou divulgadas, encaminhadas. Então assim, está muito para, como é que fala? Para inglês ver, né? Para inglês ver... E aí dentro do Instituto Federal do Amazonas, respondendo a tua pergunta, o PDI não dá esse direcionamento não. Então assim, o planejamento estratégico ainda é muito falho. Ou não tem, ou é quase nada. (Gestor A)

Eu procuro seguir o que está no PDI. Aquilo que a gente não concorda. Porque nós assumimos o PDI. Apesar de ter sido quando era pró-reitor. A gente vai adequando e justificando. Mas o PDI é nosso guia. (Gestor F)

Bem, eu segui o PDI, tá? Os meus assessores eles sabiam disso que todas as nossas ações a gente tinha que estar com o PDI na mão. Então, inclusive, direto ela fazia lá e ela citava qual era a diretriz e a meta do PDI que ela estava atendendo. Porque quando a gente ia fazer o relatório de prestação de conta, de gestão, a gente tinha que colocar. Então a gente tinha esse monitoramento de fazer aquilo que estava planejado e não ficar improvisando. Porque essa é uma questão que eu vejo que a maioria dos gestores eles apagam o incêndio. Ele não planeja. Não, eu segui o meu planejamento. Dificilmente eu fazia algo que estava fora do planejamento. (Gestor J)

Os relatos evidenciam que a instituição, efetivamente, ainda não tem uma cultura de planejamento e avaliação.

E relatando dificuldades institucionais, alguns gestores relataram que o **modelo organizacional do IFAM**, formado por três instituições que eram autarquias, com histórias centenárias e agora estarem vinculados a uma nova instituição formada por *campi* de realidades tão diversas e tão recentes, dificulta a gestão, em virtude das distorções apresentadas, tais como: foco da autoridade máxima nos *campi* em expansão e não nos *campi* preexistentes, em termos de investimentos, composição do quadro de servidores, o que sucateia os *campi* preexistentes; tratamento igualitários aos gestores de *campi* com realidades diferentes; perda de autonomia dos hoje *campi* e que antes eram autarquias (caso do *campus* Manaus Centro, *campus* Manaus Zona Leste e *campus* São Gabriel da Cachoeira, que são os *campi* que eram autarquia e passaram a ser *campus* quando se fundiram para a criação do IFAM).

Por fim, o **processo de tomada de decisão**, para os gestores é considerado um processo que pode ser solitário, doloroso e trazer reflexos até mesmo na vida pessoal dos servidores.

Os gestores da alta gestão são também servidores que convivem há anos com outros servidores, e os tem como colegas de trabalho e, não raro, trazem para a vida pessoal essa amizade, em especial porque as pessoas costumam passar muitos anos no serviço público, trabalhando no mesmo lugar com as mesmas pessoas.

Especificando a realidade do IFAM, os *campi* do interior são instalados em cidades muito pequenas, nas quais o orçamento da prefeitura é, por vezes, menor do que o orçamento

do *campus*. Cidades com poucos habitantes e em que todos se conhecem. E nesse cenário, os gestores se veem obrigados a tomar decisões que prejudicarão, pessoalmente, pessoas queridas e conhecidos de longa data:

Demissão de servidor é uma decisão ruim, mas às vezes você tem que tomar por n fatores... você demitir um colega que entrou com você em 95, 96... você tem que demitir. É um momento, assim, que a caneta do gestor pesa. (Gestor F)

Além dos reflexos na vida pessoal desse processo de tomada de decisão, essas decisões também refletem na vida profissional do gestor

A instalação do ponto eletrônico para os servidores administrativos, isso daí foi uma situação difícil. Por quê? Porque até hoje eles não aceitam. Eles acham que foi uma decisão arbitrária. Só eles batem ponto. Mas não houve uma decisão minha, pessoal sobre isso. A reitoria, de modo geral, decidiu que não ia usar o ponto eletrônico para os professores, só para os administrativos... Então isso daí ficou uma situação que até hoje tem administrativos que ficam com raiva porque eles acham que a gente botou. Essa daí eu acho que foi uma decisão difícil, mas que tinha que ser feita e nós fizemos. (Gestor J)

Das dificuldades institucionais relatadas, uma foi destacada pela sua abrangência e diferenciação dentre as IFs do resto do país, a sua localização e funcionamento na região amazônica.

Categoria de 2ª ordem 2.3: logística amazônica

Corroborando o relatado na situação problema desta pesquisa, todos os gestores narraram problemas causados em função da logística amazônica.

Inicialmente, o principal problema causado é o **custo amazônico** e seus impactos. Vejamos como um dos gestores descreveu o custo amazônico:

Custo amazônico é você compensar, dentro da tua matriz orçamentária, essa diferença da nossa logística e dos preços dos materiais e equipamentos que a gente paga a mais aqui. Nós temos que provar ao MEC, que ele olhe para isso, que existe esse custo amazônico. Agora quanto, ninguém sabe. Então, estamos fazendo um estudo para isso. É 10%? Por que é 10% a mais? É 15? Porque antes só falava, olha, custo amazônico, custo amazônico. Mas você não mostrava isso com estudo, né? Agora já fizemos um estudo. Estamos colocando isso no papel e vamos levar ao MEC. (Gestor F)

Ou seja, a logística amazônica encarece as aquisições de produtos e serviços e a realização das obras de infraestrutura, fazendo com que o orçamento que é distribuído de forma padrão a todos os institutos, não seja suficiente para cobrir as despesas impostas pelo custo amazônico:

Você vai na reunião do CONIF e o orçamento é um problema..., mas a questão, é que o nosso custo aqui é maior. De repente, dois milhões de um *campus*, Eirunepé pega hoje de orçamento e ele faz menos coisa do que um *campus* que está lá em Goiânia, por exemplo. (Gestor F)

Em virtude da logística amazônica, as **contratações e aquisições** no âmbito do IFAM são mais difíceis porque muitos contratantes não têm interesse em prestar serviços ou enviar seus produtos para o Amazonas, especialmente no interior do estado o que promove licitações fracassadas e dificuldade de cumprimento do objeto das licitações e de executar o planejado.

Questão de aquisições, contratações, é mais caro... a questão do transporte, tudo encarece, as licitações, elas são, às vezes, fracassadas, mesmo homologadas, por quê? Pela logística. Então, tudo isso vai acumulando e voltando na questão logística, onde os problemas vão aumentando, aumentando, aumentando, aumentando, então, você tem uma licitação? Glória a deus, você tem um contrato! A empresa vai, e diz que não é negócio pra ela, ela cancela, cancela não, ela desiste, abandona né. E aí vai, vai aumentando, vai aumentando, os problemas, né, os problemas não são num estalar de dedos, é todo um fluxo, protocolo. Então, isso torna a gestão mais morosa. A gestão no Amazonas, eu trabalhei lá, é muito difícil. (Gestor G)

Outro ponto destacado pelos gestores é a **infraestrutura das cidades e o custo de vida** nos locais onde o IFAM tem *campus*. As cidades não têm infraestrutura adequada de internet, telefonia, saúde, segurança, e até mesmo educação. A logística encarece as aquisições não só para os órgãos públicos, mas também para os particulares. Assim, o custo de vida aumenta de maneira desproporcional à qualidade dos serviços prestados.

E essa condição ainda precariza a qualificação da população local, além de incentivar a informalidade das empresas, alimentando um círculo vicioso que dificulta ainda mais as contratações e as aquisições do IFAM.

O **deslocamento no estado** só é realizado via área ou fluvial e isso demanda tempo e dinheiro. Tempo porque por via fluvial, há viagens de até 15 dias. E por via aérea, há cidades que só têm voo uma vez na semana.

...nós estávamos lá na RedeTec, fomos visitar alguns campos. Você chega pela estrada, você tem aeroporto, você tem a logística de carro. Aí quando eu falo de só de Eirunepé pra Lábrea, de barco dá 10 dias, de Eirunepé pra Manaus dá 10 dias de barco, de Lábrea pra capital de barco dá 6 dias. Aí eu vou colocando e as pessoas não acreditam, eles acham que a gente tá criando uma utopia pra tentar buscar mais recursos. Nós temos dificuldade de logística, de pessoal, de um monte, de uma série de problemas. (Gestor D)

Você lembra do relatório de época de gestão? E eu vi aquela situação ali, os pais dos alunos infantis fazendo pressão no prefeito para que o prédio que tava sendo cedido pra Tefê fosse devolvido. E uma obra em andamento que as empresas, no caso da nossa logística, não dava sequência, não concluía. E há sete anos ainda não foi concluída, está em fase final. Então, quer dizer, a falta desse espaço físico dificulta o trabalho da gente. A gente usa um termo dentro do nosso projeto de expansão do instituto que é levar a educação de qualidade para os quatro cantos do nosso estado do Amazonas. Aí, quando a gente fica nessa dificuldade de espaço, a gente já fica numa situação de dizer, poxa, como é que a gente vai dar educação de qualidade se a gente não pode nem dar um endereço certo pro aluno, pra comunidade poder comparecer? Ele parece que tá desorganizado. (Gestor A)

Então, você imagina, você tinha lá o Instituto Federal do Sergipe para marcar uma reunião com os diretores, cada um pega o seu carro e em 20 minutos, meia hora, estou exagerando, está lá para fazer a reunião. E não gasta um centavo do recurso de viagem. Você faz uma reunião com os diretores do Instituto Federal do Amazonas, se o cara for pegar um barco, são 10 dias de barco, e para pegar um avião é 2.500 reais. Então,

o gasto que você tem, o custo que você tem para operacionalizar um instituto como o nosso nessa região de pouca trafegabilidade, na logística complicada, é muito diferente. (Gestor I)

A logística amazônica ainda produz reflexos negativos, dificultando a **gestão de pessoas** pelos gestores da alta gestão porque as más condições das cidades, somadas à dificuldade de deslocamento, alto custo de produtos e serviços, faz com que esses gestores do IFAM tenham que lidar com a **alta rotatividade de servidores**, que ingressam através de concursos públicos nacionais, muitas vezes sem nem saber as condições das cidades em que irão morar e logo pedem para serem movimentadas, o que ainda traz, aos gestores, a dificuldade de **compor seu quadro de servidores**, conforme ilustrado no trecho abaixo:

... e toda semana os reitores recebem pedido de requisição de servidor... Isso sem edital ou sem nada. É pedido e é requisição. Ninguém pode negar. É um problema para todos... Aí é briga, briga danada, de o cara, ele é nomeado hoje, certo? E ele já vai fazer o edital de redistribuição e já quer ir embora. Eu acho que tenho, no MEC hoje, uns 13 ou 14 processos de redistribuição para sair. Saiu dois. Tem mais uns 11 para sair... (Gestor F)

Nesse contexto de atuação, as dificuldades enfrentadas pelos gestores da alta gestão do IFAM os obrigou a desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes por meio da aprendizagem gerencial.

3ª Categoria de 1ª ordem: Aprendizagem gerencial

QUADRO 13 - 3ª Categoria de 1ª ordem: Aprendizagem gerencial

CATEGORIAS DE 1ª ORDEM	CATEGORIAS DE 2ª ORDEM
3ª Aprendizagem gerencial	3.1 No exercício da gestão na prática
	3.2 Individualmente
	3.3 Por interação

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

Nessa categoria, se descreve como os gestores aprenderam a ser gestores, mesmo sem receber uma preparação específica para o exercício do cargo de alta gestão.

A categoria aparece subdividida em 3 categorias de segunda ordem, que detalham a forma como ocorreu a aprendizagem destes gestores **no exercício da gestão**; formas **individuais** de aprendizagem; e formas de aprendizagem decorrentes da **interação** dos gestores com outras pessoas.

Categoria de 2ª ordem 3.1: aprendizagem no exercício da gestão

Essa categoria identificou as formas de aprendizagem desenvolvidas pelos gestores no exercício do próprio cargo da alta gestão que só ocorreram, porque o gestor já estava no exercício do cargo.

Nesse sentido, os gestores relataram que aprenderam através da **resolução de problemas**, refletindo sobre o problema, buscando uma solução e aprendendo para que o problema não aconteça novamente, conforme ilustra o trecho destacado abaixo:

Então a gente aprende convivendo com o problema e às vezes a gente fica se perguntando realmente, será que eu estou fazendo a coisa certa dentro de uma gestão? Buscando realmente as soluções certas pra atuar com certos problemas? Então, essas competências, eu me sinto assim, como se fosse um pedreiro, aprendendo fazendo, não se capacitando realmente pra aprender a resolver certas coisas, né? Porque se você me colocar numa sala de aula, eu vou dar uma aula de química e as pessoas vão amar porque eu sei aquilo, né? Mas quando você é colocado ali pra ser um gestor e às vezes você não tem realmente a gestão no seu sangue, você precisa aprender. E aí você aprendendo por suas mãos próprias, é mais dificultoso. Você aprende, você busca a solução e tudo mais. Mas o ideal é realmente que nós estivéssemos realmente buscando essa competência através de capacitação e de curso, etc. (Gestor C)

Outra forma de aprender no exercício do cargo relatada pelos entrevistados é por **tentativa e erro, ou seja**, os gestores fazendo algo que não dá certo, tentam de novo, até não errarem novamente. No trecho citado abaixo, perguntado ao gestor como ele aprendeu, ele respondeu: *“Apanhando, né? Apanhando. Vendo que falei bobagem, e já tinha falado. Tendo que aprender a dar uma respirada um pouquinho mais.”* (Gestor I)

Ainda nessa categoria, a **leitura de documentos institucionais**, identificados como aqueles documentos disponíveis ao gestor ou em virtude do exercício do cargo, sua leitura se torna necessária. Por exemplo, da leitura de leis, regulamentos etc.

Categoria de 2ª ordem, 3.2: aprendizagem individual

Essa categoria de 2ª ordem é formada pelas formas de aprendizagem relatadas pelos gestores nos quais o processo de aprendizagem não ocorre necessariamente enquanto o gestor está no exercício do cargo, e que só demanda o interesse individual do gestor para que aconteça.

Nesse caso enquadram-se a **consulta auto-dirigida**, na qual o gestor, por interesse próprio, define o que vai ler através de consultas à internet e leitura:

Quando eu me tornei gestor, a primeira coisa que eu procurei realmente foi me informar mais de como fazer a parte administrativa. E dentro dessa parte administrativa, nós temos muitos gargalos ali que você precisa resolver. leituras através de livros e através de sites, porque hoje a gente não pode deixar de buscar a internet para ter resposta para uma série de coisas. (Gestor C)

A **observação** foi destacada por entrevistados que afirmaram ter aprendido observando outros gestores atuando e como eles lidaram com as várias situações em exercício da alta gestão:

E outra, que eu acho que é uma das coisas mais importantes, buscar exemplos, de administradores, que foram, principalmente em instituições públicas. Então, Você olha Para aquele camarada lá, como é que ele geriu? Como é que foi feito isso? Como é que ele fez? Quais foram os problemas que eles enfrentaram e tudo mais? E como é que nós podemos solucionar esses problemas sem o gestor? E o que eu não devo fazer é olhando o erro que ele cometeu. Entendeu? (Gestor C)

Categoria de 2ª ordem 3.3: aprendizagem por interação

As formas de aprendizagem reunidas nessa categoria, foram aprendizagens relatadas pelos gestores nas quais o aprendizado ocorreu pela interação entre o gestor e outras pessoas.

Nesse sentido, os gestores narram que aprenderam na **interação com outros gestores**, conversando sobre problemas em comum, acompanhando como esses gestores resolveram problemas, na troca de experiências:

Acho que eu aprendi muito com o Venâncio. Ele era craque nisso aí. Ele conseguia ouvir as coisas de uma maneira impassível... E aí a gente acabou, acho que eu aprendi um pouco. A gente tinha uma troca boa. Acho que ele aprendeu algumas coisas comigo também. E eu aprendi umas coisas com ele e uma das coisas que eu aprendi com ele foi essa da passividade. Que é aparente, porque não é passividade de não fazer. (Gestor I)

Mas eu tive uma pessoa que realmente me ajudou muito. Me ajudou muito e que me tirou esse complexo de inferioridade que eu tinha. Foi o professor Venâncio. O professor Venâncio foi, assim, excelente. A convivência que eu tive com ele, principalmente de 2011 até o falecimento dele, assim, me engrandeceu muito. Eu acho que tanto eu pra ele, como ele pra mim. (Gestor F)

Outra forma de aprendizado por interação descrito foi o aprendizado por **aconselhamento**, no qual um gestor consulta outro, mais experiente, sobre como resolver uma situação. Os gestores também relataram que aprenderam através de **consulta técnica** aos técnicos especializados para aprenderem como resolver os problemas postos:

Eu sempre procurava tentar, quando eu não sabia o que fazer, perguntar para quem sabia. Você lembra que de vez em quando a gente ia te aperrear, né? E eu não tinha essa vergonha não. Carla, posso subir aí? Eu ia perguntar, isso eu não sei, entendeu? Não entendi, me explica como é que faz, como é que funciona. E dali eu ia, mas uma vez que eu aprendia, aí eu passava a ensinar. (Gestor I)

O aprendizado que ocorre em **fóruns e reuniões** também foi relatado pelos entrevistados, que destacaram que a participação em reuniões com outros gestores da alta gestão, nas quais os problemas e as soluções são compartilhados e todos falam e são ouvidos:

Foi esse ciclo de amizade, foi essa experiência de conviver com pessoas diferentes, com grupos diferentes, de participar dessas reuniões que a gente aprende muito e a gente pode pensar que a gente vai pra lá só ouvir. Mas a gente aprende é debatendo, se a gente não for pra lá só ouvir, debatendo, discutindo colocar a sua opinião você vai entrar lá mudo e sai surdo sem falar nada. E eu participo muito e assim vejo que esses momentos eles são de aprendizado sempre, mas que você tem que também começar a colocar seu espaço. (Gestor D)

E assim, por meio da aprendizagem gerencial, os gestores desenvolveram ou aprimoraram competências gerenciais vistas como essenciais para a gestão do IFAM.

4ª Categoria de 1ª ordem: Competências gerenciais desenvolvidas e requeridas

CATEGORIAS DE 1ª ORDEM	CATEGORIAS DE 2ª ORDEM
4ª Competências gerenciais	4.1 Atitudes e habilidades gerenciais
	4.2 relacionadas à gestão de pessoas
	4.3 relacionadas à atividade administrativa e finalística
	4.4 intrapessoais
	4.5 de representação externa

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

Inicialmente, na primeira fase de análise indutiva dos dados, a pesquisadora buscava identificar as competências percebidas desenvolvidas pelos gestores enquanto eles estavam no exercício do cargo da alta gestão, bem como identificar as competências que eles já tendo vivência de gestão, perceberem ser requeridas no exercício. Nesse contexto, a análise foi iniciada separando-se as competências que os gestores identificaram e exemplificaram das competências que mediante sua vivência gerencial entendiam serem requeridas para o exercício do cargo.

Ao final da análise, percebeu-se que as competências requeridas eram praticamente as mesmas competências percebidas, porque ainda que um gestor reconhecesse que desenvolveu uma competência no exercício do cargo, outro percebe que ainda precisa desenvolver, o que nos leva a crer que as competências necessárias para o exercício do cargo, independente de terem sido desenvolvidas ou ainda percebidas como pendentes de desenvolvimento, são as competências que os gestores da alta gestão do IFAM devem ter.

Sendo assim, a pesquisadora optou por criar uma única categoria denominada competências gerenciais desenvolvidas e requeridas, destacando-se conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizadas para a solução dos problemas do IFAM, independente de terem sido identificadas por requeridas ou percebidas.

As competências desenvolvidas foram agrupadas em 5 categorias de 2ª ordem, que são descritas a seguir.

Categoria de 2ª ordem, 4.1: atitudes e habilidades gerenciais

Nessa categoria foram reunidas atitudes e habilidades desenvolvidas e requeridas na percepção dos gestores da alta gestão, mas desvinculadas de uma competência específica, razão pela qual não foram descritas como competências.

Essa categoria revela que é reconhecido que os gestores devem agir com **comprometimento** e **dedicação** à Instituição, atuando dentro da **legalidade** e de forma **democrática**. Também devem agir com **ética**, **humildade**, **boa-fé**, **coerência**, **racionalidade** e **proatividade**.

O gestor também deve **estar próximo à comunidade acadêmica** e atuar com o apoio de novas tecnologias incentivando políticas de sustentabilidade. Deve ainda **ter conhecimento técnico para atuar de forma eficiente nas demandas da área finalística**.

Os trechos a seguir ilustram esta categoria:

O gestor tem que agir com ética, ser líder e gerir pessoas com sabedoria. Tem que ser trabalhador, respeitador, trabalhar em equipe, agir com responsabilidade ambiental (Gestor B)

Compromisso institucional, tá? A questão da dedicação, de você ser presente na instituição. (Gestor J)

As pessoas, eu acho que a primeira coisa é o comprometimento. A gente tem que ter a responsabilidade, a dedicação, porque não adianta você querer só ser diretor se você não souber se dedicar. (Gestor D)

Categoria de 2ª ordem 4.2: competências gerenciais relacionadas à gestão de pessoas

Aqui foram agrupadas competências gerenciais desenvolvidas e percebidas pelos entrevistados. Importa destacar que a gestão de pessoas foi descrita como dificuldade enfrentada pelos gestores em dois momentos: tanto no que se refere a estar ciente da logística amazônica quanto ao que se refere à própria instituição e seus servidores.

Todos os gestores entrevistados destacaram que o gestor da alta gestão deve **gerir pessoas de forma empática**, em prol do **cumprimento** da missão institucional, sabendo **identificar e lidar com os diversos perfis** de servidores.

Eu estou aprendendo como eu vou fazer aquele cara trabalhar para mim. É diferente. Não é o servidor cumprir o papel dele. É como ele vai fazer, como eu faço para ele fazer. E aí, é individual isso, não tem jeito. Eu não posso pedir uma coisa pra um e pedir a mesma coisa pra outros. As pessoas são diferentes, não é a mesma coisa que eu peço para a família. (Gestor H)

Restou evidenciado que cabe ao gestor **motivar, engajar, capacitar, mobilizar e criar oportunidades** aos servidores, **promovendo** sua **autoestima**, bem como um **ambiente de trabalho** agradável.

A **liderança de equipes** também é considerada uma competência gerencial desenvolvida e requerida, cabendo ao gestor **resolver conflitos, delegar**, formar e trabalhar em equipe de forma integrada, designando as pessoas certas para assumir os cargos e acompanhando seu desempenho. Para tanto, o gestor também deve ser capaz de comunicar-se, ouvir e dialogar com os servidores e subordinados. Por fim, cabe ao gestor promover políticas de fixação dos servidores e adequar a força de trabalho às circunstâncias adversas.

Categoria de 2ª ordem 4.3: competências gerenciais relacionadas à gestão administrativa e finalística

Essas competências relatadas nas entrevistas referem-se ao desenvolvimento da atividade administrativa de gestão e ao cumprimento das responsabilidades dos gestores frente à atividade fim da instituição, que é o ensino, a pesquisa e a extensão.

Assim, embora a pesquisa não tenha evidenciado a existência de uma cultura de planejamento institucionalizada, os gestores entendem que o gestor deve **ser capaz de planejar estrategicamente, e atuar de forma alinhada ao PDI, implementando medidas de controle, acompanhamento e avaliação.**

Eu achava que o PDI era, achava não, ainda acho que é um documento importante não só pra se elaborar, mas pra se cumprir. E eu tinha essa preocupação. Eu olhava, né, se eu tava cumprindo o PDI, se não tava cumprindo, se tem que fazer correção de rota. Enquanto gestor, você precisa ter essa preocupação (Gestor I)

O gestor deve **criar mecanismos eficientes para realizar a atividade fim da instituição**, responsabilizando-se pela qualidade do serviço público prestado, além de **executar as políticas públicas, atuando voltado para o atendimento das demandas dos alunos**, enxergando-os além dos muros da instituição.

O gestor deve ser capaz de **prestar contas, apresentar resultados e cumprir prazos**, além de **gerenciar processos e projetos** de modo a cumprir com os objetivos institucionais.

Cabe ao gestor gerir o orçamento público de forma eficiente, em prol da missão institucional.

Por fim, cabe ao gestor resolver problemas e buscar soluções, tomando decisões, especialmente em momentos de crise.

Categoria de 2ª ordem 4.4: competências gerenciais intrapessoais

Nessa categoria, foram agrupados os conhecimentos, habilidades e atitudes intrapessoais necessárias aos gestores.

Desta feita, cabe ao gestor buscar sempre **aprender no exercício do cargo**, para **adquirir o conhecimento técnico necessário**, reconhecer seus erros, refletir antes de agir e desenvolver capacidade de observação. E, ainda, **conquistar o respeito das pessoas**, priorizando os interesses institucionais em detrimento de interesses pessoais.

Segundo, conhecimento dos objetivos. Não adianta nada você querer cobrar os indicadores de extensão se você não tem conhecimento do que é a extensão, como é que está prevista a extensão. A mesma coisa, a pesquisa... Eu procuro trabalhar muito nessas quatro. Conhecimento, liderança, comprometimento e cobrança. É, esses quatro pilares. Eu trabalho nesses quatro. E ainda erro muito. É, a gente aprende tudo aqui. E, ainda erro muito. É um negócio que não tem fim. (Gestor F)

Categoria de 2ª ordem 4.5: competências gerenciais para representação externa

Aqui, relacionam-se competências atinentes às competências gerenciais apontadas pelos gestores em que atuaram de forma externa ao IFAM e **trabalhar e cuidar da imagem institucional**. Nesse sentido, é responsabilidade do gestor **articular-se politicamente** em prol da instituição, interagir com outros IFs, órgãos, instituições e governos. Os entrevistados também evidenciaram ações em que criaram mecanismos para **enfrentar os problemas da logística e das fronteiras amazônicas** para que pudessem permitir o cumprimento das atividades finalísticas do IFAM. Os gestores também relataram que cabe a eles **representar externamente a instituição** e conseqüentemente, o Estado.

As competências gerenciais desenvolvidas e requeridas na percepção dos entrevistados, estão resumidas no quadro 15:

QUADRO 15 - Competências Gerenciais desenvolvidas e requeridas

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

Categorias	Competências gerenciais identificadas após análise das entrevistas dos gestores
	Descrição das competências
4.5 Competências gerenciais para representação externa	22. Conquistar o respeito das pessoas, priorizando os interesses institucionais em detrimento dos interesses pessoais
	23. Desenvolver e cuidar da imagem institucional
	24. Articular-se politicamente em prol da instituição, interagindo com outros Ifs, órgãos, instituições e governos
	25. Enfrentar os problemas da logística e das fronteiras amazônicas
	26. Representar com ética e integridade a instituição e o Estado

FONTE: Elaboração própria, com base nas análises das entrevistas

Analisando as competências regulamentares dispostas no QUADRO 15, verifica-se que estas estão descritas de maneira abrangente, dificultando ao gestor o entendimento sobre suas próprias responsabilidades, o que aumenta a necessidade de capacitação para que o gestor consiga se perceber como responsável direto por aquelas atribuições ali previstas, devendo, portanto, mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para cumprir com elas.

Considerando sua experiência laboral e a reflexão promovida pela entrevista, os gestores formularam sugestões relacionadas à formação requerida do trabalho gerencial e que foram categorizadas na 5ª categoria de 1ª ordem, descrita a seguir.

5ª Categoria de 1ª ordem: Sugestões de capacitação gerencial

QUADRO 16 - 5ª Categoria de 1ª ordem: Sugestões de capacitação gerencial

CATEGORIAS DE 1ª ORDEM	CATEGORIAS DE 2ª ORDEM
5ª Sugestões de capacitação	5.1 Duração
	5.2 Formato
	5.3 Conteúdo

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

Durante as entrevistas, todos os gestores mostraram-se empolgados com a possibilidade de o IFAM ofertar uma capacitação específica para sua alta gestão, e os gestores em exercício se colocaram à disposição internamente para que fosse colocada em prática:

Segundo, um plano de capacitação pra nós, nós não temos. Eu quero sair desse mandato de quatro anos e deixar isso regulamentado. Um plano de capacitação para os futuros gestores...E a sua proposta, você não sabe o bem que estará trazendo para essa instituição... pode ter total apoio nosso para a gente implementar aqui e regulamentar também.... Se você precisar para implementar para o seu estudo, pode contar conosco. (Gestor F)

Esse teu projeto, essa tua proposta, como produto, vai ser um produto, ela é muito interessante. E, se depender do meu apoio e de outros colegas, os pró-reitores, a gente implementa. A gente implementa porque é muito importante isso. (Gestor E)

Essa sua pesquisa aí eu espero que seja colocada em prática, porque nós estamos com mestrado, mas muitas coisas terminam o TCC e engaveta... (Gestor D)

Categoria de 2ª ordem 5.1: duração da capacitação gerencial

Entre as sugestões dos gestores entrevistados, destacamos a **duração** da formação. Uns entendem que seria o caso de fazer, aproximadamente, 20 dias seguidos de capacitação, tão logo o gestor assuma o cargo: “*No meu ponto de vista, eu teria, logo assim, assumiu, vamos fazer, assim, uns 20 dias de uma capacitação com os diretores.*” (Gestor C)

Outros sugeriram um **formato** por horas: “*E assim, uma coisa que no mínimo tem que ser feito um curso intensivo pelo menos um curso assim de 80 horas de gestão pública mesmo...*” (Gestor D)

Categoria de 2ª ordem 5.2: formato da capacitação gerencial

Houve sugestão também de que a capacitação ocorresse por módulos: “*Uma formação de 200 horas. EAD por módulo... O módulo de ordenador de defesa, o módulo de legislação básica de ensino, pesquisa e extensão*”. (Gestor G)

Como os gestores narraram a falta de tempo para se capacitar, foi sugerido que a formação ocorresse de forma otimizada, por exemplo, via EAD, através de espaços na agenda da semana de realização do Colégio de Dirigentes - COLDI.

Houve também sugestão de que gestores mais experientes transmitissem seus aprendizados:

Porque, às vezes, entra um gestor, como eu, que entrei há 4 anos atrás, sem saber o que era. Hoje, eu posso dizer que eu passei 4 anos fazendo uma graduação em gestão, consigo resolver muitos problemas. (Gestor C)

Os gestores apontaram a necessidade de que o curso tivesse uma parte prática, destacando que um técnico pudesse ensinar, na prática, o que deve ser feito, ressaltando a necessidade de que pudesse haver um troca, uma possibilidade de ouvir e ser ouvido:

Uma coisa que assim que eu aprendi com o ... quando ele foi DAP ele pegou, sentou comigo e me ensinou o que eu não sabia fazer - pagamento em SIAFI porque depois que foi pagamento, que foi feito pela gente, aí não dá mais pra se preocupar. Aí teve aqui no campus o ... Nós tivemos uma tarde inteira... a gente sabe que o ... é um cara super crítico, ele é formado na área de direito também e ele tem toda uma base né. Ele chegou comigo e disse: eu vou trazer as informações depois a gente vai abrir para as discussões. Olha, foi maravilhoso! Todo mundo depois se preocupou. Então, quer dizer, traz uma pessoa que veio trazer uma orientação, mas que a metodologia que foi utilizada fez com que as pessoas se preocupassem. Aí quando você traz um monte de informação, todo mundo junto, aí vai agora vai falar a pesquisa, agora vai falar o ensino, agora vai falar a extensão, fica só um monte de informações, sem uma definição. E eu vejo assim que precisa mudar esse mecanismo. (Gestor D)

Todos reconheceram que se a instituição os preparasse os erros seriam evitáveis:

Se capacite. Busque a capacitação. Acho que o gestor iniciante, ele precisa se aprofundar em duas coisas, né? Uma, é buscar exatamente habilidades, mas não fazer por fazer, né? Mas no fazer e conhecer. Porque assim, vai te dar suporte. Você faz, mas está verificando se realmente aquilo está dentro daquilo que foi estabelecido

como gestor, né? Porque, desculpa, às vezes a gente faz, vou usar essa palavra aqui, mas a gente faz muitas besteiras por não conhecer, né? (Gestor C)

Categoria de 2ª ordem 5.3: conteúdo da capacitação gerencial

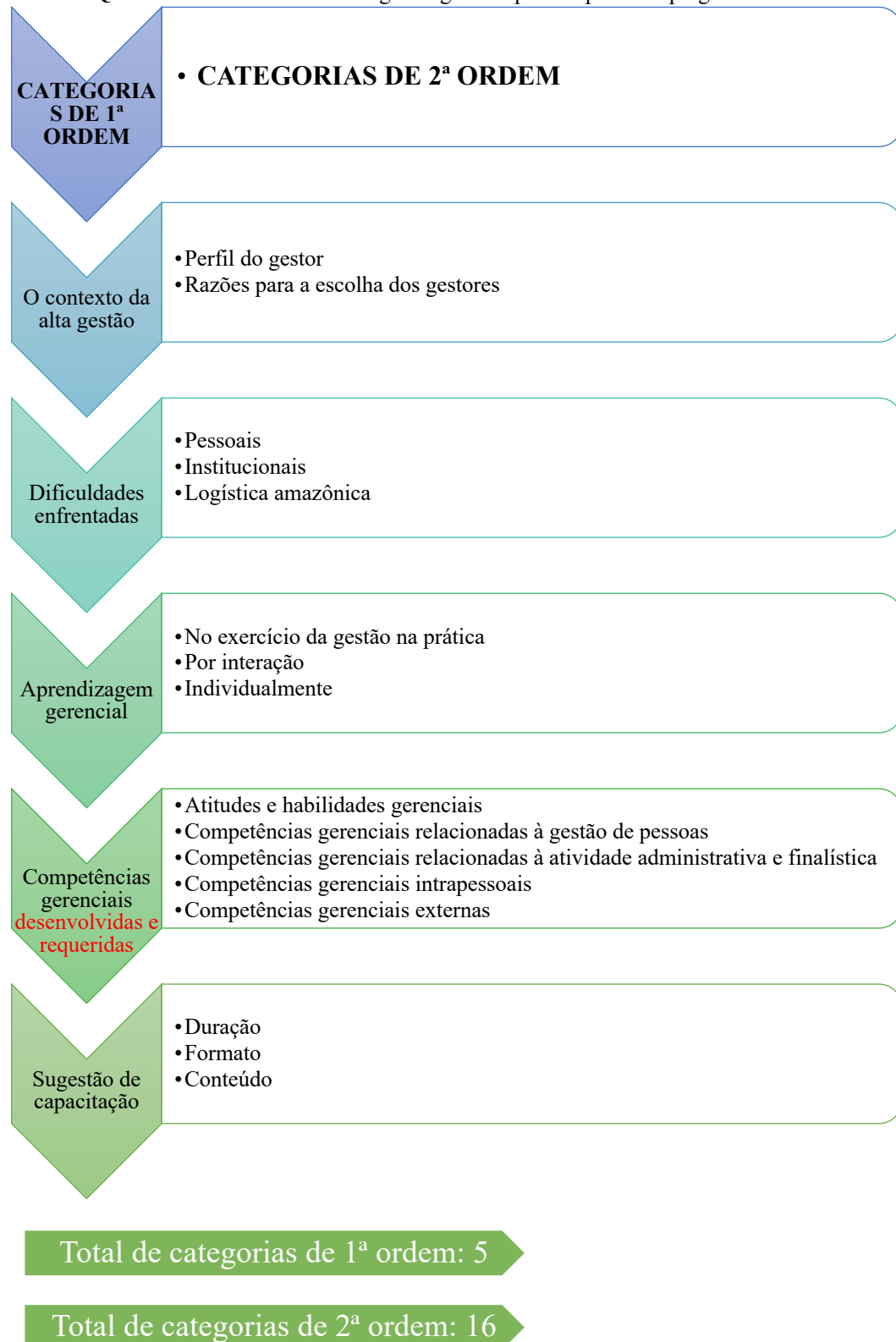
Por fim, os gestores sugeriram conteúdo para o curso de formação a ser ofertado:

QUADRO 17 - Conteúdo para curso de formação da alta gestão

Matéria para compor o conteúdo da capacitação gerencial
1. O IFAM - história, a rede federal, leis e regulamentos internos
2. Atribuições dos cargos da alta gestão do IFAM
3. A região amazônica - custo amazônico, história e desafios da região
4. Gestão de pessoas com ênfase em gestão de equipes
5. Gestão orçamentária e gestão financeira
6. Licitação pública e contratos para gestores
7. Lei 8.112/90 e Lei 9.784/1999
8. Sistemas governamentais para gestores
9. Código de ética para gestores
10. Ordenação de despesas e o Decreto-Lei n. 200/1967
11. Processo Administrativo Disciplinar para Gestores
12. Gestão de processos
13. Gestão do tempo
14. Liderança
15. Controle interno e auditoria para gestores

FONTE: Elaboração própria, com base nas análises das entrevistas

Ao final, tem-se a seguinte matriz das categorias geradas para responder à pergunta central desta pesquisa:

QUADRO 18 - Matriz das categorias geradas para responder à pergunta central

FONTE: Elaboração própria, com base nas análises da pesquisa de campo

Os resultados de campo permitiram que a pesquisadora caracterizasse o contexto em que os gestores estão inseridos através da identificação geral do perfil desses gestores e a forma

como se tornaram gestores da alta gestão, e ficou evidenciado que há uma espécie de caminho de gestão: os gestores da alta gestão vão assumindo cargos de gestão intermediários, trilhando um caminho dentro da instituição, até que se tornam gestores da alta gestão. Assim, sem serem formalmente preparados para serem gestores, vão aprendendo no exercício do cargo, individualmente, ou por interação, a como ser gestor.

As dificuldades enfrentadas pelos gestores e relatadas nas entrevistas, sejam pessoais, institucionais ou da logística amazônica - ponto alto que difere os gestores do IFAM dos gestores de outros IFs - vão fazendo com que os gestores precisem desenvolver ou aprimorar competências além daquelas regulamentares, identificadas por meio da Lei nº 11.892/2008, do Estatuto e do Regimento Interno do IFAM.

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

Ao exercerem a gestão despreparados em termos de capacitação formal específica, as experiências e os relatos sobre as competências desenvolvidas no exercício da gestão explicitaram as mesmas competências, as mesmas formas de aprendizagem, e as mesmas dificuldades enfrentadas.

Ao conhecerem o objetivo final desta pesquisa, os gestores mostraram-se empolgados e dispostos a contribuir para que seja elaborada uma proposta uma capacitação formal aos gestores do IFAM, com ideias, até mesmo, de regulamentação desta atividade.

Entretanto, percebe-se que alguns gestores, mesmo ainda no exercício do cargo da alta gestão, manifestam-se mais no sentido de que os novos gestores devam se capacitar formalmente e não eles mesmos.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DE CAMPO A LUZ DA TEORIA

Neste capítulo, os resultados da pesquisa de campo serão retomados e articulados e pareados aos conceitos do Referencial Teórico para responder à pergunta de pesquisa, ou seja, “como formular um programa de capacitação específico ao quadro gerencial, atendendo à realidade laboral no IFAM?”

1ª Categoria de 1ª ordem – O contexto da alta gestão

Seguindo a corrente europeia francesa sobre o conceito de competência, a pesquisa de campo foi elaborada de forma que pudesse ser realizado um perfil sobre os gestores da alta gestão do IFAM, no sentido de se entender o contexto e a realidade nos quais esses gestores estão inseridos (SALLES, VILLARDI, 2017). Considerar o contexto interno e externo no qual a organização atua é necessário para que, o aprendizado desenvolvido na ação (SILVA; BISPO; AYRES, 2019), e as competências gerenciais sejam apuradas para agregar valor à organização (FLEURY, FLEURY, 2001).

Os Institutos Federais, criados com o objetivo de estabelecer uma Rede Federal de Educação forte e interiorizada (BRITO-DE-JESUS, *et al*, 2016) possuem sua alta gestão formada pelos cargos previstos na sua lei de criação (BRASIL, 2008): reitor, pró-reitores e diretores gerais. Os demais cargos comissionados e funções de confiança disponíveis no âmbito dos IFs não possuem previsão em lei, pelo que cada instituição elabora seu organograma e regimento interno, conforme definição do Conselho Superior.

Os pró-reitores e o reitor formam o órgão executivo dos institutos federais, denominado reitoria (BRASIL, 2008). Diferentemente das universidades, em que a gestão é centralizada, nos institutos federais, os *campi* têm autonomia partilhada com a reitoria (FERNANDES, 2017), o que torna reitor ou quem por ele delegado, e diretores gerais, ordenadores de despesa. Isso quer dizer que reitor e diretores gerais praticam atos que resultam em movimentação de recursos públicos (BRASIL, 1967). O reitor é responsável pelo recurso da reitoria e os diretores de *campus* são os responsáveis pelos recursos com rubrica identificada própria para o seu *campus*. Quanto à utilização do recurso orçamentário, não há subordinação entre os diretores de *campi* e o reitor. No IFAM, segundo dados do relatório de gestão de 2022, os gestores da alta gestão executaram um orçamento de R\$ 410.893.259,00. Assim, alta gestão é formada por atores determinantes para agregar valor público à instituição e à sociedade (SILVA; BISPO; AYRES, 2019).

A pesquisa evidenciou que os gestores da alta gestão do IFAM iniciam suas atividades nestes cargos sem receber qualquer tipo de treinamento ou capacitação específica, não recebendo qualquer orientação quanto às suas atribuições. E como aponta Lira (2021) atribuir atividades a um servidor sem fornecer-lhe treinamento formal específico, faz com que este se sinta perdido.

Para fortalecer esse formato de gestão diferenciado das universidades federais, aumentou-se, para os IFs, o controle exercido pelos órgãos de controle, e implantou-se indicadores de desempenho para auxiliar os gestores (SILVA, SÁ, FREITAS, 2022) mas não

os capacitaram, nem mesmo para saber como gerir com base nesses indicadores de desempenho.

Apenas um gestor informou que tão logo assumiu, buscou o Regimento Interno para verificar quais seriam suas competências. Os demais entrevistados, limitaram-se a responder que ninguém os informou, mas que foram aprendendo no dia a dia. Depois, questionados sobre terem realizado ou não, por iniciativa própria, curso de capacitação voltado para a formação gerencial, apenas um gestor, já no exercício do cargo de alta gestão, informou que, por sugestão desta pesquisadora que estava no cargo de Diretora Executiva, realizou um curso tecnólogo de gestão pública, e também buscou outros cursos conciliando seus interesses de aprendizagem gerencial (ANTONACOPOULOU, 2001) com os interesses do contexto, do grupo em que está inserido. Os demais realizaram aprendizagem pontualmente fornecidos pela própria instituição.

Essa característica indica que a maioria dos gestores entrevistados revelaram um perfil matofóbico, uma vez que mesmo sabedores da necessidade de aprender, não buscaram sua aprendizagem e continuaram esperando que a instituição a promovesse. Eles não se movimentaram para buscar o conhecimento, acreditando que podem aprender por si mesmos.

Já um único gestor deixou claro que buscou capacitação exatamente nas áreas em que precisava conciliando interesses individuais com os do grupo de gestores, revelando ter perfil aprendiz, nos termos de Antonacopoulou (2001).

Evidenciando ainda o perfil matofóbico preponderante entre os entrevistados, a maioria dos gestores, ao propor sugestões sobre o curso de capacitação que será proposto nesta pesquisa, reconhecem acriticamente que seria muito bom que a instituição promovesse o curso, mas indicam que os novos gestores são quem precisariam de capacitação e não eles mesmos.

A pesquisa apontou que, no IFAM, há dois perfis de gestores no que se refere à experiência profissional de gestão: há gestores que seu primeiro emprego foi como docente nas autarquias que originaram o IFAM, e sua experiência de gestão se limita à gestão pública; e há gestores que tiveram experiências prévias de gestão na iniciativa privada.

No primeiro perfil, os gestores que só tiveram experiências de gestão pública, embora não tenham sido formalmente preparados pela instituição para o exercício do cargo, todos eles tiveram experiências pretéritas de gestão pública em cargos de gestão intermediários, ou mesmo tinham assumido um ou mais cargos da alta gestão no IFAM.

Nos relatos, evidenciou-se, inclusive, que essa experiência pretérita de gestão, na instituição, contribuiu para que os gestores chegassem a alta gestão do IFAM, reconhecendo que a prática da gestão influencia e contribui para o desenvolvimento de competências

gerenciais, tal como Ésther (2011) concluíra acerca das competências atribuídas aos reitores das universidades federais de Minas Gerais. O trecho de um entrevistado ilustra:

E como eu já era chefe de departamento e estava trabalhando já no departamento há mais de sete anos, né? Desde 2011 até 2018, né? Como chefe, aprendendo um pouco mais sobre gestão da nossa maneira, da maneira como nós gostaríamos mesmo, né? O grupo resolveu, então, apostar nesse nome, né? ... E aí foi aí que nós construímos realmente uma candidatura para ser diretor do campus...(Gestor C)

Entretanto, Guimarães (2012) aponta que essa gestão empírica das IFES, na qual as competências gerenciais são desenvolvidas no exercício do cargo, em contraposição a uma gestão estratégica, formalmente capacitada e preparada para o exercício da gestão, coloca em risco a atuação do gestor, que não consegue acompanhar as mudanças características da gestão científica, comprometendo a entrega de um resultado de excelência.

Já o segundo grupo, formado por gestores que tiveram experiências prévias de gestão na iniciativa privada, relataram que embora tenham ingressado na instituição com certa experiência de gestão, a gestão pública é muito diferente da gestão privada, relatando, especialmente, a gestão de pessoas como um desafio na atuação do gestor, como ilustra o trecho de entrevista que segue:

Dos gestores que tiveram experiência na gestão privada, dois relataram terem ocupado cargos de alta direção e participado de formação específica para exercer esses cargos, e que utilizaram esses conhecimentos adquiridos na iniciativa privada, no contexto da gestão pública.

Nós tivemos [no setor privado antes de ingressar no IFAM] uma formação com uma psicóloga organizacional, formada na Inglaterra, e ela veio fazer um treinamento com os chefes. Então como eu tinha meio que recém-saído da minha especialização, eu fui uma esponja, né? Porque a mulher ensinava, eu aprendia. E lá eu tive o meu primeiro contato com algo que eu uso até hoje, que é uma técnica de gestão chamada liderança situacional. E eu uso muito isso, eu usei isso na minha vida toda, inclusive pessoal. E trouxe um pouco disso também para a gestão pública depois que eu saí da... (Gestor I)

Com isso, [no setor privado] eu tive a primeira oportunidade de fazer um treinamento realmente específico como gestor... E essa capacitação, ela levava um ano para que cada executivo tivesse uma formação adequada para o cargo. E eu tenho um comportamento que a academia de liderança avaliou e eu sou um gestor emocional e inovador. Lá dentro do programa, ao final, eles delineavam, diziam, ó, você tem um perfil mais para isso, então meu perfil é mais emocional e criativo. E é tanto que, baseado nisso, eu comecei a trabalhar [no IFAM] nesse sentido, de fazer uma gestão emocional e criativa. E o resultado, ele tem acontecido. Na minha gestão, eu escolhi pessoas que realmente sabem fazer e gostam de fazer. (Gestor H)

Os trechos destacados explicitam que os servidores trazem consigo as competências individuais adquiridas em experiências anteriores, aumentando as possibilidades de eles desenvolverem competência coletivas socializando seus conhecimentos (LIRA, 2021).

No mesmo sentido, a ausência de experiência na iniciativa privada, ou a experiência de gestão restrita a órgãos públicos ou à mesma instituição parece limitar o comportamento gerencial do gestor, tornando-o limitado às práticas de gestão pública e resistente para aceitar outros métodos de gestão (GUIMARÃES, 2012).

A pesquisa revelou o caráter político inerente a esses cargos da alta gestão, na medida em que interesses de política interna e externa são considerados na escolha desses gestores. Nesse mesmo sentido, Rodrigues e Villardi (2018, p. 217) afirmaram que “a competência política foi a principal competência que diferenciaria o reitor dos demais gestores públicos”

Assim, antes, durante e depois das entrevistas, vários gestores mostraram-se preocupados em serem identificados, seja pelas características pessoais, seja pelo conteúdo das histórias relatadas, que acabam sendo de conhecimento de todos porque o IFAM é uma instituição criada em 2008, e só teve 66 gestores da alta gestão até julho de 2022.

Para essa pesquisa, considerando critérios objetivos e critérios subjetivos estabelecidos pela pesquisadora e sua proximidade com esses gestores, foi possível obter detalhados conteúdos para capacitação gerencial daqueles que vivenciaram a gestão na alta direção do IFAM. Suas histórias contadas são emblemáticas e o perfil pessoal dos gestores é diversificado, já que a instituição é resultado da fusão de 3 outras autarquias. Sendo assim, para manter o anonimato dos entrevistados optou-se por não apresentar um perfil pessoal individualizado por gestor entrevistado.

Acredita-se que este receio seja fruto do perfil político do cargo, na medida em que, por exemplo, a escolha do gestor, conforme apontado por eles, ocorre, muitas vezes, com base em escolhas dos grupos políticos vigentes na instituição.

[...] se reuniram e colocaram o meu nome como o nome indicado... para concorrer à eleição. (Gestor C)

Eu acho que tem dois aspectos. Eu consideraria que o primeiro é político. Porque a gente sempre trabalhou acompanhando as gestões. Quem estivesse na gestão, nós estávamos sempre acompanhando. (Gestor A)

Nesse sentido, em pesquisa sobre as competências atribuídas aos reitores de universidades federais de Minas Gerais, Ésther (2011), concluiu existir preponderância da competência política entre esses gestores também revelada dentre os entrevistados do IFAM.

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

Entretanto, ainda que orgulhosos pela assunção ao cargo, os desafios impostos a esses gestores da alta gestão demandaram deles aprender a desenvolver suas competências gerenciais.

2ª Categoria de 1ª ordem – Dificuldades enfrentadas no exercício gerencial

As dificuldades evidenciadas revelaram que os gestores tiveram que desenvolver competências específicas para enfrentá-las.

As dificuldades descritas como pessoais, foram àquelas ligadas ao gestor enquanto indivíduo. Os gestores abrem mão, até mesmo, de cuidar da saúde, perdendo qualidade de vida. Os docentes, no exercício da gestão, fazem sacrifícios pessoais e profissionais, passando assim, por conflitos intra e interpessoais tal como apontaram Barbosa; Mendonça, Cassundé (2016):

Então, só aquela questão da cultura de apagar incêndio tem um reflexo na nossa vida pessoal. O reflexo de você trabalhar 12 horas, 12 horas, 13 horas diária. Você não ter o horário padronizado das refeições. Você não ter a questão do descanso. (Gestor G)

Assim, o docente tanto Reitor como Pró-reitores, que vira gestor em universidades públicas supera dificuldades (Silva; Cunha, 2012) também evidenciadas nesta pesquisa, tais como: falta de rotina, aumento do volume de trabalho, imprevisibilidade das atividades, obrigando-o a reduzir o tempo com a família, renunciar aos fins de semana em função do trabalho.

Os autores destacaram que quando um docente vira gestor ocorre a construção de uma nova identidade, o que envolve perdas e ganhos. A pesquisa no IFAM evidenciou, tal como Silva e Cunha (2012) que os gestores no IFAM se dedicam tanto à gestão em detrimento da própria capacitação e saúde, se afastam da sala de aula e de atividades de que gostam e valorizam:

Era tanto problema, tanto problema para resolver e eu não conseguia dormir. E até eu conseguir diminuir um pouco, né, isso demorou para eu me ajustar. E em consequência de você não ter tempo, né, para cuidar da própria saúde, também não tinha tempo para a família (Gestor I).

A gente quando não sabe a capacitação, a gente tem muita dificuldade em construir as fases dessa capacitação. Então, tem impacto também. Dificilmente a gente tem tempo para se capacitar. (Gestor G).

A pesquisa também apontou, como ganho, obter uma visão sistêmica da instituição e todas as suas relações (SILVA; CUNHA, 2012) como reconheceu o Gestor F:

Porque uma coisa é você ver a instituição daquela disciplina que você ministra. Outra forma é você ver a instituição dentro de um contexto mais sistêmico, mais geral. Às vezes, uma ação tua aqui, você não percebe que você está interferindo na vida de pessoas. Quando você está na gestão, você percebe isso. Então, ela também me deu esse know-how. Esse know-how. E na alta gestão também, a nível de pró-reitor e reitor, ela mudou a tua visão de rede a nível nacional. Porque você passa a discutir, seja no CONIF, ou seja, num fórum de pró-reitor, você começa a discutir os problemas

a nível nacional e como ele interfere no local. Então, esse grau de complexidade, essa percepção também mudou muito. Isso só engrandece. Engrandece profissionalmente. (Gestor F)

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

Dentre as dificuldades institucionais apontadas pelos entrevistados, destacam-se as **dificuldades relacionadas à gestão de pessoas**. Relataram sobre a falta de profissionalismo dos servidores, que colocam os interesses pessoais em detrimento dos interesses institucionais e cobram ações dos gestores, obrigando-os a gastar tempo e energia; relatos sobre a dificuldade de fazer os servidores entenderem que eles estão ali para trabalhar porque as cobranças podem ser entendidas como assédio moral; relatos sobre a dificuldade de se formar uma boa equipe porque os servidores não são capacitados e a instituição não promove capacitação efetiva (que seja percebida na ação), entre outros, como apontado no trecho da entrevista com Gestor A:

Um dos maiores conflitos realmente era você fazer com que as pessoas cumprissem com a sua atividade. E você percebe muito espertinho. Aquele que acha que ele é o bam-bam-bam que acha que vai enganar todo mundo a vida toda. E é nessa hora que eu digo. Aí tu tens que ser firme. A ponto que tu chegar e dizer, cara, então tu vais lutar com as tuas armas que eu vou lutar com as minhas.

A pesquisa revelou que a logística amazônica dificulta, ainda mais, a gestão de pessoas. A região amazônica é apontada, pelos gestores do IFAM, como uma região em que a equação infraestrutura x custo de vida, tem valor negativo. Foram apontados problemas como péssimas condições de internet e telefonia, o que, em um mundo cada mais conectado, gera problemas não só no mundo do trabalho, como também na vida pessoal dos servidores, que se veem isolados do restante do mundo.

As condições de saúde e segurança das cidades, bem como esporte e lazer, também foram apontadas como fatores que, somados ao alto custo de transportar as barreiras logísticas, desafiam esses gestores na gestão de pessoas, porque eles têm que lidar com a alta rotatividade de servidores, e dificuldades para compor e adequar o quadro de servidores às necessidades da instituição.

Na pesquisa, apenas um entrevistado apontou uma ação efetiva para fixar servidores, embora todos tenham mencionado a dificuldade de fixar os servidores ou tenham reclamado da alta rotatividade deles:

Uma decisão em ... agora, que eu tomei, que até hoje reflete na vida dos servidores, foi levar o mestrado para os nossos servidores lá para. ... Assumi em 2012, reuni com a instituição em 2013, fizemos três seminários, em 2014 levamos o mestrado para 35 servidores. Quer dizer, os servidores naquele momento estavam terminando o estágio probatório e a maioria partia aí para querer sair para fazer o mestrado fora, mestrado ou doutorado. E eu levando o mestrado para lá, em dois anos formamos 35 servidores, e eles no trabalho. Então foi uma decisão assim que deixou todo mundo trabalhando contente e que até hoje tem reflexo. Hoje os servidores dessa época já são doutores, já são até pós-doutores. Isso ajudou muito o campus. (gestor ocultado para evitar identificação).

Nesse sentido, Coelho e Menon (2018) questionaram a gestão de recursos humanos (GRH) no Estado em específico sobre o processo de seleção dos servidores públicos a fim de garantir políticas públicas adequadas e a entrega dos serviços, mas que, quase nunca são debatidas quando se discute a reforma administrativa.

Assim, as dificuldades enfrentadas e decisões gerenciais tomadas no que se refere à gestão de pessoas, exige, dos gestores do IFAM, capacidades ainda mais específicas, considerando as dificuldades delineadas pela logística amazônica. Esses gestores precisam desenvolver a capacidade de alinhar a gestão de pessoas com a estratégia do campus e o contexto do IFAM.

Além disso, os entrevistados reconheceram que precisam desenvolver a capacidade política para buscar apoio político externo para conseguir avanços na legislação de promover políticas de fixação de servidores, como apontou um dos gestores, que está tentando, politicamente, articular alterações na legislação para reconhecer o custo amazônico no orçamento do IFAM, e permitir o pagamento de adicionais de fronteira e de atividades penosas aos servidores do IFAM:

Aí nós vamos fazer um seminário em setembro, em Brasília, para a gente mostrar aos nossos parlamentares o que são os sete institutos da região norte, o que eles fazem, qual a missão. Colocar lá uns 80, 90 parlamentares. Cada reitor vai estar com a sua equipe para mostrar o que é o Instituto, os números dos institutos. E no final nós pedimos para que eles criem uma frente parlamentar dos Institutos Federais da Amazônia e briguem no MEC por três demandas nossas, que é o custo da Amazônia, o adicional de fronteira, que os nossos servidores não recebem, quem está em Eirunepé, São Gabriel e Tabatinga, e o adicional de atividade penosa, que está na lei da 8.112, mas que dá um adicional até 20% a mais no salário para quem está executando atividades em municípios sem muita estrutura de segurança, de educação, de saúde, de deslocamento. Custo de vida alto, que é a realidade de todas as cidades do Amazonas, com exceção de Manaus, pegariam. Só que falta o MEC regulamentar. Ele não regulamenta porque é custo. E os nossos parlamentares já foram com o ministro. Ele disse que vai fazer, não faz. Então agora vamos pegar uns 80 parlamentares aí. O momento é esse que o Lula não tem maioria no Congresso. Se chegar 80 parlamentares com ele, com a pauta, é mais fácil atender porque ele vai ter

ali... São 80 aí que eu posso contar lá na frente. (gestor ocultado para evitar identificação).

A capacidade política também é reconhecida relevante porque com a proposta dos institutos federais de interiorizar a educação, o IFAM chegou a locais de difícil acesso, regiões de tríplice fronteira, e os gestores relataram competência política para negociar com prefeituras para iniciar suas atividades através da doação de imóveis ou compartilhamento de espaços públicos municipais, o que demanda capacidades dos gestores em lidar com esses órgãos externos, em regiões de pouca infraestrutura, poucos habitantes e pouca educação, além da própria comunidade externa que nem sempre é receptiva.

A exemplo de Tefé e Eirunepé que até hoje nós não temos a nossa sede própria. Tefé até menos, porque tem uma escola do município que foi cedida ao IFAM depois que a gente deu uma organizada e mudança de layout lá, a gente conseguiu que aquele prédio atendesse a nossa necessidade. Mas foi um desafio. É um desafio porque você também passa a se envolver com a comunidade local. E é engraçado em Tefé porque queriam expulsar a gente da escola de qualquer jeito. Quem queria nos expulsar era a comunidade. Porque diziam que nós estávamos ocupando o espaço da escola que era uma escola que foi pensada para os meninos de terceira série, quarta série, educação infantil. E aí você ia para a reunião de pais e mestres e tinha aqueles discursos acalorados. E tinha ministério público no meio. Tinha representante da comunidade. E você chegar e [ter de] dizer [a] quem estudou no IFAM [que está sendo atendido e] não é de Curicurituba, de Itacoatiara, não. São pessoas do município de Tefé que estão sendo atendidas por uma instituição. E a própria SEDUC às vezes também chegava com uma visão equivocada. E quando você via que as ofertas de vaga que a SEDUC, que a Secretaria de Educação do Estado ofertava no município, não atendia toda a demanda que o município tinha. Então o próprio município tinha a demanda reprimida. Demanda essa que o IFAM ajudava, entendeu?(Gestor ocultado para evitar identificação)

Os gestores relataram as dificuldades de iniciar as atividades em locais inadequados, bem como a logística amazônica que, somada ao alto custo, dificulta a aquisição de produtos, continuidade das obras, por exemplo:

O prefeito me ajudou muito também. Eu sou grata a ele também. É uma pessoa que entendeu, né? O Secretário de Educação Municipal, também entendeu. Tinha muitas reuniões com ele. Eu achava engraçado porque eu morava, eu era vizinha do prefeito. Aí eu passava, eu dizia: prefeito, eu vou tomar café da manhã com o senhor. E ele: diz logo o que tu quer, ... É, Prefeito, só quero um açaí porque [a escola] tá sem merenda. Vai pegar lá o açaí amanhã. Então eu sou grata a ele por muita colaboração, né? Colaborou muito. (Gestor B)

Dos relatos, resta evidente que a competência política, relatada por Ésther (2011), quando abordava que as competências políticas são essenciais para o sucesso da administração das universidades federais, considerando o ambiente complexo e dinâmico em que estes gestores atuam, nos quais é relevante a interação com diversos atores e a tomada de decisões estratégicas são fundamentais. Neste sentido, esse ambiente também impacta os institutos federais, haja vista as diferenças estruturais, organizacionais e administrativas entre

universidades federais e institutos federais. Isso porque, ainda inda que haja campus afastados da capital no caso das universidades, nos institutos, sua própria essência é interiorizar o ensino. Para isso, levaram os institutos a cidades onde não há ensino federal, e colocaram como gestores, servidores com autonomia orçamentária e financeira, ordenadores de despesas, diferente dos gestores das universidades que são, eminentemente, gestores educacionais.

O gestor que aceita a missão de gerenciar esses *campi* não a realiza apenas movido pelo salário e a estabilidade laboral, é necessário ser movido pelo fator intrínseco motivador da “ética de bem comum” para o serviço público, conforme relatado por Chanlat (2002, p. 6). Cabe ao gestor reiterar em suas equipes que ao decidir trabalhar no IFAM, automaticamente, o servidor aceita desbravar a região amazônica embora com os mesmos salários e incentivos disponibilizados aos servidores de outras cidades do país que tem institutos federais e/ou universidades federais com custo de vida mais baixo e melhores condições de infraestrutura em geral.

E assim, movidos por esse sentimento, os gestores da alta gestão são desafiados a desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes para cumprir o desafio de gerir suas unidades, mesmo sem preparação.

3ª Categoria de 1ª ordem – Competências gerenciais

Embora, seja comum encontrar pesquisas e estudos sobre gestores e gerência pública, escassos são os estudos acerca dos gestores universitários, como destacou Ésther (2010) e mais escassos ainda, estudos que tratem sobre os gestores de institutos federais.

Esse destaque é relevante porque, conforme a prática gerencial vivida na instituição, embora haja muitas similaridades entre as duas instituições, UFes e IFs, tais como: a carreira dos servidores técnicos administrativos; a lei que rege os servidores das duas instituições (lei nº 8.112/90); os valores dos cargos e funções de confiança e comissionados; ambas se destinam às atividades de ensino, pesquisa e extensão, entre outras, há diferenças que exigem competências diversas dos gestores dessas instituições, tais como: capacidade de realizar e manter a capilarização e a interiorização dos institutos federais, um processo de expansão de uma estrutura ainda em consolidação; o perfil do aluno; a gestão descentralizada e o orçamento individualizado para cada *campus*; o processo descentralizado de formação de estratégia dessas instituições; alinhamento à própria missão de cada uma das instituições entre outras competências específicas para gestão de IFs.

E assim, partindo-se do pressuposto de que gestores públicos liderando os servidores públicos subordinados e tomando decisões no âmbito da organização, visando agregar valor

público à sua instituição, desenvolvem assim, suas competências gerenciais ao transformar seus conhecimentos, habilidades e atitudes em entrega de resultados à organização e à sociedade (PEREIRA; SILVA, 2011).

Essa 3ª categoria elaborada aglutina as competências gerenciais destacadas pelos gestores e ex-gestores entrevistados para o exercício dos cargos da alta gestão do IFAM.

Coadunando com Ésther (2011) quando explica que as competências gerenciais seriam aquelas reveladas quando os gestores, em uma situação profissional em determinado contexto laboral, atuam de forma a alinhar as condutas individuais à estratégia organizacional.

Assim, nesta pesquisa se identificou 26 competências gerenciais desenvolvidas pelos entrevistados no âmbito do IFAM, agrupadas em 5 categorias descritivas, quais sejam: i) atitudes e habilidades gerenciais; ii) competências gerenciais relacionadas à gestão de pessoas; iii) competências gerenciais relacionadas à gestão administrativa e finalística; iv) competências intrapessoais e; v) competências gerenciais de representação externa.

Também em pesquisa sobre competências gerenciais de servidores, Pereira e Silva (2011) identificaram quatro dimensões de competências gerenciais, quais sejam cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas e é possível traçar um paralelo entre as dimensões encontradas por Pereira e Silva (2011) e o resultado das competências identificadas nesta pesquisa.

As competências gerenciais que estes autores nominaram *cognitivas* são as relativas à mobilização dos conhecimentos na realização das atividades e foram categorizadas em **conhecimentos técnicos, conhecimento do ambiente institucional, desenvolvimento do servidor e conhecimentos operacionais** (SILVA, PEREIRA, 2011).

Nesse sentido, a presente pesquisa revelou que os gestores do IFAM precisam **ter conhecimento técnico para atuar de forma eficiente nas demandas da área finalística**, competência que pode ser evidenciada quando um gestor competente atua com conhecimento técnico e sua vivência laboral:

Segundo, conhecimento dos objetivos. Não adianta nada você querer cobrar os indicadores de extensão se você não tem conhecimento do que é a extensão, como é que está prevista a extensão. A mesma coisa, a pesquisa. Então, assim, é liderança, conhecimento e cobrança. (Gestor F)

Ainda sobre competências cognitivas identificadas por Silva e Pereira (2011), esta pesquisa identificou competências relacionadas à gestão de pessoas, cabendo ao gestor ser capaz de motivar, engajar, capacitar, mobilizar e criar oportunidades aos servidores,

promovendo sua autoestima. A descrição da competência pelos autores ainda faz referência ao desenvolvimento do servidor alinhado às estratégias institucionais.

Ao tratar sobre **competências funcionais**, Silva e Pereira (2011) classificaram-nas como aquelas relacionadas à gestão dos processos de trabalho e à orientação estratégica da instituição. Nesse sentido, as competências levantadas nesta pesquisa, revelam a necessidade de que, cada vez mais, os gestores da alta gestão desenvolvam a capacidade de atuar de maneira **a planejar estrategicamente, atuando de forma alinhada ao PDI, implementando medidas de controle, acompanhamento e avaliação.**

Assim como na pesquisa de Silva e Pereira (2011), em que os autores identificaram a dimensão de categorias comportamentais relacionadas ao comportamento dos gestores frente as suas demandas, cabendo-lhes ouvir, ser responsável, exercer a liderança, relacionando-se bem com os membros da comunidade acadêmica, também foram evidenciadas nesta pesquisa diversas competências, destacadas como atitudes e habilidades gerenciais, descritas como **agir com comprometimento e dedicação à Instituição, de forma democrática e dentro da legalidade; agir com ética, humildade, boa-fé, coerência, racionalidade e proatividade, estar próximo à comunidade acadêmica.**

Por fim, Silva e Pereira (2011) também identificaram o que chamaram de competências políticas que seriam competências relacionadas à capacidade de articulação e postura gerencial. Esta pesquisa, de maneira similar, nominou, por fim, uma categoria de **competências gerenciais de representação externa** e que descreveu, exatamente, competências afetas à categoria descrita na pesquisa daqueles autores, tal como, **articular-se politicamente em prol da instituição, interagindo com outros Ifs, órgãos, instituições e governos e representar com ética e integridade a instituição e o Estado.**

Esta pesquisa revelou 26 competências que foram agrupadas em 16 categorias de 2ª ordem, destacando-se que a categoria 4.2 denominada **competências gerenciais relacionadas à gestão de pessoas** merece destaque porque o valor público, definido como o resultado percebido e reconhecido pela sociedade, destinatária do serviço, é produzido pela atuação dos agentes públicos em sentido amplo, ou seja, pelas pessoas (BERGUE, 2019).

Considerando que cabe aos gestores públicos liderar equipes, atuando como agentes determinante para agregar valor à organização, cumprindo os objetivos institucionais definidos estrategicamente (SILVA, BISPO, PEREIRA, 2011), então concerne a gestão basicamente gerir pessoas (BERGUE, 2019).

A pesquisa identificou que embora a capacidade de gestão de pessoas seja uma competência gerencial relevante, detalhada em 7 competências, a mesma gestão de pessoas foi

apontada como uma dificuldade institucional encontrada perante a dificuldade do contexto organizacional impactado pela logística amazônica demandada da atuação do IFAM.

Significa que, se fazer gestão pública é gerir pessoas e em específico, gerir servidores públicos de forma estratégica é um processo complexo que a logística amazônica dificulta ainda mais aos gestores do IFAM, logo, deve ser analisada com cautela.

Em um mundo em que vale mais o “sucesso individual, a performance informatizada e as tiranias da intimidade”, motivar servidores e engajá-los precisa passar por um processo de capacitação dos gestores para que despertem nos servidores a “ética do bem comum”, e o espírito de “cooperação e solidariedade” (CHANLAT, 2022, p. 7).

Talvez por isso, as competências relacionadas à gestão de pessoas tenham sido tantas vezes destacadas pelos entrevistados e também apontadas como dificuldades enfrentadas, necessitando que os gestores mobilizem mais conhecimento, habilidades e atitudes para poder, enfim, gerir.

Na criação de valor público Salles e Villardi (2017) com base em Longo (2003), detalharam 3 esferas de atuação do gestor: i) gestão estratégica; ii) gestão do entorno político, e; iii) gestão operacional, destacando que não apenas competências técnicas são requeridas dos gestores, mas principalmente competências gerenciais e comportamentais. Somente exercendo-as, o gestor público exercerá sua liderança (BERGUE, 2019).

Ainda tratando de valor público, a sociedade vem, cada mais, cobrando dos gestores públicos seus resultados (ÉSTHER, 2011), o que demanda competência gerencial relacionada à gestão administrativa e finalística detalhada nesta pesquisa como **prestar contas, apresentar resultados e cumprir prazos, além de responsabilizar-se pela qualidade do serviço público prestado e gerenciar processos e projetos de modo a cumprir com os objetivos institucionais.**

A pesquisa destacou problemas enfrentados pelos gestores do IFAM, tais como, por exemplo, a alta rotatividade de servidores, servidores que vem de outros estados e não se adaptam à realidade amazônica, adoecem, ou servidores que já entram, na perspectiva de, por tratar-se de cargo federal, solicitar ser movimentados para outros órgãos por meio de institutos previstos em lei como a redistribuição, a requisição e a composição da força de trabalho, como se ilustra:

Hoje é nossa maior dor de cabeça. E a própria rede, e eu falo muito isso no CONIF, Carla, ela não colabora com isso. Por que que nós temos, por exemplo, Instituto Federal, que tem 480 vagas de servidores lá para ser preenchidas, tem vaga num banco, mas não faz concurso? Porque quer esperar o Norte fazer concurso e depois lançar o edital de redistribuição. Aí é briga, briga danada, de o cara, ele é nomeado hoje, certo? E ele já vai fazer o edital de redistribuição e já quer ir embora. Eu acho

que tenho, no MEC hoje, uns 13 ou 14 processos de redistribuição para sair. Saiu dois. Tem mais uns 11 para sair. A sorte é que eu tenho um concurso hoje, que eu posso nomear a qualquer momento. Agora, até quando eu vou ficar nomeando e lá não faz concurso? É difícil. (Gestor F)

Neste sentido, os questionamentos acerca da preponderância de aspectos jurídicos nos concursos públicos e sua judicialização “em detrimento de variáveis socioculturais e os aspectos relacionais nas organizações públicas”, (COELHO; MENON, 2018, p. 157) se revelaram no IFAM.

Há indícios de que as pessoas utilizam os concursos da região norte apenas para ingressar na rede federal, por acreditar que nem todo mundo tem recursos e disposição para vir ao norte fazer o concurso, e que o nível educacional dos candidatos locais seria menor tendo em vista o próprio contexto educacional e de infraestrutura das cidades do interior do Amazonas. Assim, os gestores de outros institutos, aguardariam o concurso realizado pelo IFAM para nomear os servidores aprovados que pedem sua transferência assim que ingressam. Esta situação observada dentre os novos servidores é informalmente denominada “chegar de costas”

Por que que nós temos, por exemplo, Instituto Federal, que tem 480 vagas de servidores lá para ser preenchidas, tem vaga num banco, mas não faz concurso? Porque quer esperar o Norte fazer concurso e depois lançar o edital de redistribuição. Aí é briga, briga danada, de o cara, ele é nomeado hoje, certo? E ele já vai fazer o edital de redistribuição e já quer ir embora... Agora, até quando eu vou ficar nomeando e lá não faz concurso? É difícil (Gestor F)

Em uma tentativa de reduzir a movimentação excessiva e a alta rotatividade de servidores, o IFAM realizou um concurso em que as provas eram realizadas nos municípios onde as vagas estavam previstas. Resultado: em vários cargos, não houve candidatos aprovados:

E teve um exemplo rapidinho, tem uma situação no passado, eu costumo dizer que eu tô virando arquivo, eu não vi falar, mas eu estava era lá. Resolveram fazer um concurso, aí disseram que a pessoa tinha que ir pro município fazer a prova. Aí tu sabes o que aconteceu? Não foi provido as vagas. E aí, nós tivemos que fazer outro concurso, aquele negócio todo. (Gestor A)

Como relatado no problema, há servidores que chegam “de costas”. Ou seja, tão logo são nomeados, já detêm estratégia para não exercer o cargo no IFAM, solicitando, de uma forma ou outra, exercer o cargo público em outra instituição ou na capital.

Neste sentido, Coelho e Menon (2018, p.16) propuseram realizar um concurso público aperfeiçoado, por meio de “upgrade do marco legal” e de instrumentos de gestão de recursos humanos que estejam “compatíveis com o (novo) ideário de profissionalização da administração pública contemporânea”.

Corroborando com o descrito por Coelho e Menon (2018), sobre os “concurseiros” e os problemas na seleção de servidores através de concurso público, os gestores reconhecem o ingresso de novos servidores como um problema a ser enfrentado:

Quando o servidor, ele é do próprio município, que ele é daquela região, daquela área, você consegue fazer a coisa fluir. Agora, quando a maioria vem de fora, tu imaginas que é um concurso, o Brasil todo, aí o cara vem lá de fora acostumado com uma outra realidade, e quando ele vem pra essa região aqui, muito difícil. Quando chega, tu joga logo uma praga. Tomara que tu se apaixone e fiques por aqui. É a única forma de segurar o cara, entendeu? [trazer a] Família e tal, aquele negócio todo, aí às vezes dá certo. Mas é difícil. É complicado. (Gestor A)

Sobre qual é o problema de ingressar um servidor de outro estado, um entrevistado esclareceu que :

Ele é de outro estado, ele entra hoje e vai pedir para sair no outro dia. Não consigo manter. A não ser que ele seja do próprio município. Hoje acho que uns 20, 30% só, é do próprio município. A maioria de fora. Tabatinga, você consegue colocar pessoas do próprio município. Acredito que Tefé consegue, Parintins consegue, mas Eirunepé? Tudo, tudo é de fora. 90% é de fora. São Gabriel, muita gente de fora. Então as pessoas já vão... O pessoal do interior adocece, o SIASS dá a remoção, Zona Leste, Centro e Distrito, é obrigado a receber. E as pessoas nem tem carga horária. Nem tem carga. Tem professor lá que dá 4 horas semanais. Aí tem que fazer projeto de extensão, de pesquisa, pra trabalhar. (Gestor F)

Afinal, se os concursos públicos estão alicerçados nos princípios da impessoalidade, garantindo que todos os cidadãos tenham igual direito de acesso aos cargos públicos; e no princípio da eficiência, pelo pressuposto de que o concurso público busca selecionar os candidatos que estejam mais aptos e capacitados ao exercício destes cargos (COELHO; MENON, 2018), de acordo com o evidenciado na pesquisa pode-se questionar: será que não está havendo uma seleção insuficiente de candidatos no formato vigente dos concursos do IFAM, no qual os candidatos aprovados, de fato, não estariam preparados para exercer os cargos do IFAM dispostos a trabalhar no contexto amazônico, na elaboração do processo seletivo?

Se os servidores já chegam tencionando pedir movimentação para sair do IFAM, se adoecem no exercício do cargo, se prejudicam a composição do quadro de servidores, desfalcando alguns *campi* e sobrecarregando a lotação de outros, não seria necessário instituir uma política de gestão de pessoas que efetivamente selecione os candidatos mais bem preparados e dispostos para o exercício do cargo no IFAM? Não seria necessário criar uma formação inicial dos novos servidores, passando por um período de acolhimento e ambientação à logística amazônica?

Essas falhas apontam para uma gestão de pessoas desalinhada de os objetivos institucionais, disposta apenas a cumprir preceitos legais, sem pensar, estrategicamente sobre a seleção e a permanência dos servidores.

Por fim, as competências gerenciais dos gestores do IFAM identificadas nesta pesquisa também foram analisadas sob o prisma do modelo de Quinn, descrito por Freitas e Odelius (2018). Para fins de comparação, foi elaborado o quadro abaixo, no qual se atribui uma das 26 competências gerenciais desenvolvidas pelos gestores do IFAM a cada um dos 8 papéis atribuídos ao gestor, conforme Modelo de Quinn.

QUADRO 19 - Competências dos gestores do IFAM associadas aos papéis definidos no Modelo de Quinn

8 Papéis	Competências dos gestores desenvolvidas no IFAM
Produtor	1. Prestar contas, apresentar resultados e cumprir prazos
Diretor	2. Planejar estrategicamente, atuando de forma alinhada ao PDI, implementando medidas de controle, acompanhamento e avaliação
Mentor	3. Ser capaz de motivar, engajar, capacitar, mobilizar e criar oportunidades aos servidores, promovendo sua autoestima
Facilitador	4. Liderar equipes, resolvendo conflitos, delegando atribuições e acompanhando seu desempenho
Coordenador	5. Gerenciar processos e projetos de modo a cumprir com os objetivos institucionais
Monitor	6. Gerir pessoas de forma empática, sabendo identificar e lidar com os diversos perfis de servidores
Inovador	7. Buscar aprender no exercício do cargo para adquirir o conhecimento necessário ao cumprimento da missão institucional
Negociador	8. Articular-se politicamente em prol da instituição, interagindo com outros IFs, órgãos, instituições e governos

FONTE: Elaborado pela autora, com base nos resultados de campo e no Modelo de Quinn

Competentes são os gestores que atuam em aprendizado constante e proporcionam ambientes de aprendizado (Freitas; Odelius, 2018) pois, esses são os gestores que conseguem conduzir suas equipes e a organização a um desempenho superior em busca do alinhamento estratégico. O aprendizado gerencial realizado no exercício cotidiano é a seguir apontado.

4ª Categoria de 1ª ordem – Aprendizagem gerencial

Sobre o aprendizado gerencial realizado, assim destacou um dos gestores:

Conhecimento, liderança, comprometimento e cobrança. É, esses quatro pilares. Eu trabalho nesses quatro. E ainda erro muito. É, a gente aprende tudo aqui. E, ainda erro muito. É um negócio que não tem fim. É, isso. (Gestor F)

Os próprios gestores do IFAM destacaram que estar na gestão, exercer a gestão, a prática da gestão, já é, em si, um aprendizado constante. Nesse sentido, as formas de aprendizagem reveladas nesta pesquisa foram divididas em 3 categorias de 2ª ordem: no exercício da gestão/na prática; por interação; e individualmente.

Embora só aumentem as exigências quanto à atuação do gestor público, especificamente em relação aos gestores das instituições de ensino superior, Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016) evidenciaram que, não há um preparo para o exercício do cargo e exige-se deles, não só a formação técnica, mas o desenvolvimento de competências gerenciais, o que foi amplamente evidenciado também nesta pesquisa.

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

Nesse contexto organizacional vivido, embora Guimarães (2012) aponte os malefícios de gestores aprenderem no exercício do cargo, é inegável que o aprendizado desses gestores acontece no exercício do cargo, na prática. Significa que a demanda aparece, o gestor a executa e assim começa a perceber como fazer e segue realizando. Uma vez na prática gerencial, ou seja, na ação, enfrentando problemas e desafios concretos, o gestor desenvolve suas competências para exercer o papel de gestor, demonstrando sua capacidade de entrega (LIMA; VILLARDI; RODRIGUES, 2021).

Deste modo, a pesquisa evidenciou que os gestores do IFAM, despreparados pela instituição, sem formação específica para o exercício do cargo gerencial, sendo em sua maioria docentes com outras áreas de formação, assumem o cargo sem ao menos saber quais são suas competências regulamentares, e à medida que as demandas vão aparecendo, eles as vão realizando.

Então, essas competências, eu me sinto assim, como se fosse um pedreiro, aprendendo fazendo, não se capacitando realmente pra aprender a resolver certas coisas, né? Porque se você me colocar numa sala de aula, eu vou dar uma aula... e as pessoas vão amar porque eu sei aquilo, né? Mas quando você é colocado ali pra ser um gestor e às vezes você não tem realmente a gestão no seu sangue, você precisa aprender. E aí você aprendendo por suas mãos próprias, é mais dificultoso. Você aprende, você busca a solução e tudo mais. Mas o ideal é realmente que nós estivéssemos realmente buscando essa competência através de capacitação e de curso, etc. (Gestor C)

Porque nós caímos de paraquedas. Na época aí..., chegaram lá e disseram ó, você vai ser diretor do Campus Tal, você vai ser diretor do Campus Tal. Aí você vai pra lá, você pegava um malote antigamente, com umas portarias pra poder apresentar. A gente chegava lá e sentava e já abria o SIPAC pra saber o que era... pra fazer um despacho num processo, você não sabia o que era um despacho. (Gestor D)

Além do aprendizado do dia a dia, evidenciado acima, os gestores apontaram um aprendizado por tentativa e erro, que ocorre quando uma ação não dá certo, e aí é necessário retornar e fazer as correções, e buscar conhecimento para corrigir cada vez que o erro acontece,

fazendo com que o servidor ao refletir suas ações, crie um modo eficiente de trabalho, até que sistematize, por si, a atividade (LIRA, 2021).

Você reflete, né? Errei aqui, hein? Volta. Isso aqui não pode mais. Não pode mais. Vamos ter que buscar outro caminho, né? Na prática mesmo, a gente aprende a partir daquilo que não se consegue e recomeça e tenta. Aí você vai amadurecendo pra quando vir de novo aquela situação, você já ter um conhecimento que é pra você saber lidar e tomar decisões, tomar. (Gestor G)

Os gestores também destacaram que aprendem por meio da resolução de problemas:

Eu, por exemplo, eu vou dizer por mim, eu sou da área acadêmica, então eu sou um professor. A gente sabe que nós temos as nossas competências e as nossas habilidades, mas como gestor perpassa pela parte administrativa, então essa parte administrativa nos foge bastante. Então a gente aprende convivendo com o problema e às vezes a gente fica se perguntando realmente, será que eu estou fazendo a coisa certa dentro de uma gestão? Buscando realmente as soluções certas pra atuar com certos problemas? (Gestor C)

O papel atual de um gestor lhe exige, dentre outros, ser dinâmico, estar disposto a aprender, liderar, ser íntegro e ético e devido a esta sua experiência prática como gestor, passa a experimentar variados sentimentos e expectativas, haja vista a função de gestão vir carregada de desafios e formalidades em prol do interesse público (LIMA; VILLARDI; RODRIGUES, 2021).

Mas uma coisa que me deixou assim, eu me tornei mais responsável. Antes eu pegava e dizia, poxa, vou sair hoje pro final de semana, vou beber. Segunda-feira eu vou à tarde e à noite só. Hoje em dia não, eu já fico pensando se só segunda-feira é o dia do sufoco. Eu tenho que estar lá primeiro, porque é o dia que os alunos estão chegando, é o dia que inicia a semana. A responsabilidade mudou muito pra cima de mim. Pra mim, eu consigo hoje ver que eu sou muito mais responsável. Eu aprendi também a me planejar mais, me organizar mais. A gente trabalha no interior do estado do Amazonas. As pessoas acabam acrescentando o nome da instituição no seu sobrenome. Hoje ninguém conhece mais o ..., é o ... do IFAM. Então o IFAM tá junto do nosso nome. Então a gente tem que se policiar muito e se preocupar muito do ambiente que você tá, do local que você tá. Porque as pessoas acabam associando o seu trabalho com a instituição que você trabalha....

Eu tenho um exemplo, o ... é muito meu amigo e ele disse que a maior m... que ele fez na vida dele foi ter sido diretor. Eu digo, mas isso é porque você quis ser diretor, mas quis o cargo, quer dizer, quis a função, não quis o cargo é diferente. E a gente vê ainda dentro da instituição que tem muita gente que tem esse pensamento de querer a função, não o cargo e não é isso. Tem que pensar que quando você tá na gestão, você é responsável por uma instituição que tá criando sonhos pra um monte de crianças, que quer ter um curso profissionalizante, quer ter uma educação de qualidade e que os pais deles não tiveram essa oportunidade e eles tão tendo agora dentro dessa dificuldade que se tem em nosso estado do Amazonas, de ter uma instituição pública, federal, organizada dentro daquela instituição. Aí se você tá na frente, você é o primeiro a não fazer o mínimo possível pra melhorar? (Gestor D)

Essa complexidade de atividades, voltada para a necessidade de promover uma gestão eficiente e de qualidade, criou para os gestores um ambiente de aceleradas mudanças, com inúmeras reuniões, processos para despachar, monitoramento de equipes e a necessidade de

responder aos usuários. A designação para um cargo de gestão faz com que o gestor público, viva sentimentos ambíguos: de um lado vive momentos de tensão, estresse, ansiedade, desgaste, insatisfação, insegurança; e de outro sente-se feliz, realizado, determinado, apaixonado pelo trabalho, como apontaram também Lima; Villardi e Rodrigues (2021).

Assim sendo, as formas tradicionais de treinamento e desenvolvimento parecem não atender satisfatoriamente às necessidades requeridas pelas organizações, em virtude de não considerarem de forma adequada o contexto profissional, as experiências vivenciadas, entre outros.

Os processos de aprendizagem de competências gerenciais na prática cotidiana foram identificados e descritos cinco por Lima e Villardi (2011) maneiras de como ocorre em universidade federal. Comparativamente às formas de aprendizagem identificadas na 3ª ordem da categoria de Aprendizagem gerencial, desta pesquisa, constam no QUADRO 20 pareando com os resultados de campo:

QUADRO 20 - Processos de aprendizagem identificados por Lima e Villardi (2011) X Processos identificados nesta pesquisa

Processos de aprendizagem identificados por Lima e Villardi (2011)	Processos de aprendizagem identificados nesta pesquisa com gestores do IFAM
Aprendizagem individual e formal	Por consulta autodirigida: leitura e internet
Aprendizagem experiencial	No dia a dia
Aprendizagem coletiva	Por consulta técnica; por aconselhamento; na interação com outros gestores - troca de experiências, por ensino da atividade de gestão
Aprendizagem em comunidades de prática	pela participação em fóruns e reuniões;
Aprendizagem vicária ou social	Na resolução de problemas; por tentativa e erro; por observação

FONTE: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo e em Lima e Villardi (2011)

Ou seja, no IFAM, os gestores aprenderam a serem gestores, mediante aprendizagem experiencial, no dia a dia laboral, resolvendo problemas e buscando soluções, errando e acertando. Individualmente, aprenderam por consulta autodirigida através de leitura e consultas à internet e em processos internos de observação. Coletivamente, os gestores do IFAM aprenderam por interação, interagindo com outros gestores em processos de troca de experiências, por consulta ao corpo técnico da instituição, por aconselhamento com outros gestores, pela participação em fóruns e reuniões e ensinando o que aprenderam na gestão.

Durante toda a pesquisa restou evidente que o processo de aprendizagem dos gestores aconteceu sempre da interação com o indivíduo e o contexto em que está situado e essa seria a

premissa da teoria da aprendizagem informal, conforme apontaram Flach e Antonello (2010, p.197) que acontece de forma “experimental e não-institucional”, ou seja, informalmente.

Também pode-se afirmar que, nos termos de Shrivastava (1983), o sistema de aprendizagem vigente é o sistema de aprendizagem participativa, no qual as decisões mais relevantes, para resolver problemas estratégicos, são tomadas em grupo, que no caso do IFAM, a pesquisa apontou a relevância do Colégio de Dirigentes (COLDI), conforme relatos:

A gente pegava, fazia aqueles arranjos, mas não ia resolver o problema. E isso é assim, é bem complicado, porque eu sempre digo, eu dizia assim nas reuniões do COLDI: eu vou terminar, vou abandonar meu doutorado de ensino, vou fazer doutorado de planejamento, porque eu tô para morrer de planejar, e tu planeja uma coisa essa semana, na outra semana já tem um corte, aí eu tenho que replanejar de novo. Então, isso é bem complicado. (Gestor D)

.... O COLDI nosso é... a cada dois meses é de avaliação. Fala e eles também fazem a abertura para que... Trabalhamos os pró-reitores para saberem receber críticas, né? Que muitos não são preparados. (Gestor F)

Do aprendizado revelado, os entrevistados detalharam não só competências desenvolvidas e as que consideram necessárias a todo gestor iniciante como também sugeriram baseados em suas respectivas vivências gerenciais, conteúdos e formas de capacitação a seguir discutidos, haja vista o tempo disponível que o exercício do cargo permite.

5ª Categoria de 1ª ordem – Sugestões de capacitação

A aprendizagem organizacional foi destacada por Villardi e Leitão (2000) como um processo intencional no qual as organizações percebem e administram suas experiências, suas rotinas e seu contexto em geral. Assim, espera-se que o servidor consiga compartilhar o que sabe e aplicar suas competências em conjunto (LIRA, 2021). Considerando o evidenciado na pesquisa, os gestores do IFAM executam orçamentos de milhões de reais, servidores de todos os níveis, milhares de alunos e centenas de processos, sem qualquer tipo de formação formal e específica. Isso denota uma predominância da aprendizagem informal, destacando-se, que a aprendizagem formal e a informal estão “indissolivelmente inter-relacionados” (FLACH; ANTONELLO, 2010, p. 204) e que para se analisar a aprendizagem informal é preciso abordar o contexto, baseando-se na cultura, na prática e na socialização (FLACH; ANTONELLO, 2010).

As sugestões de capacitação específica decorrentes de sua vivência gerencial apontadas pelos gestores, se referem à duração, formato e conteúdo.

Nesse contexto, considerando que os gestores apontaram a questão da falta de tempo para se capacitar e até mesmo cuidar da saúde, e considerando, até mesmo, o volume de atividades que naturalmente os gestores desempenham, caberia estimular a aprendizagem

informal destes gestores através de elementos como *coaching*, *networking*, coesão do grupo e outros (FLACH; ANTONELO, 2010).

Entretanto, há fatores subjacentes ao desenvolvimento gerencial no setor público e, em uma proposta de formação gerencial cabe pensar estratégias e recursos de aprendizagem para que os gestores tenham vivências que influenciem sua prática profissional (Silva, Bispo, Ayres, 2019). Nesse sentido, os gestores destacaram a eficiência do aprendizado realizado em reuniões e fóruns de discussão e esse formato por ser importado para a formação a ser ofertada, bem como outras propostas de aprendizagem informal.

Assim, a agenda exaustiva dos gestores seria considerada, cabendo às instituições planejar, preparar e acompanhar os servidores que se tornam gestores, propiciando oportunidades para que possam realizar sua formação gerencial como recomendaram Silva e Cunha (2012).

Percebeu-se que os gestores entrevistados apoiam e entendem como necessária a formação dos gestores, mas, a maioria dos entrevistados, não manifestou ainda precisar participar de uma formação. Eles ainda acreditam que a experiência gerencial vivenciada deles basta para o exercício do cargo, e que os gestores em exercício poderiam ser utilizados para compartilhar sua experiência na formação a ser proposta aos gestores em início do exercício:

E uma coisa que eu indico, que eu não sei se você vai querer colocar, que é pegar os que já foram gestores e trazer para dentro dessa formação, para eles poderem falar um pouco da experiência, porque a reitoria ela fica muito localizada dentro da capital. Então, vamos supor o foi diretor lá em Eirunepé, falar um pouco da experiência dele, quando ele foi lá, para quem for assumir Eirunepé... pegar lá o ..., que passou por vários campus, e dizer todas aquelas dificuldades que se teve, que às vezes o camarada assume o campus, aí ele já pegou lá um prédio e poxa, o diretor anterior não pintou. Mas ele não sabe como ele pegou o campus antes dele chegar. Então quer dizer, [os gestores experientes] passar todas essas experiências, porque eu acho que isso é importante para a pessoa poder dar uma sequência. (Gestor D)

Houve gestor que entendeu o período em que exerceu a gestão como uma “graduação em gestão”:

Porque, às vezes, entra um gestor, como eu, que entrei há 4 anos atrás, sem saber o que era. Hoje, eu posso dizer que eu passei 4 anos fazendo uma graduação em gestão, consigo resolver muitos problemas. Não é o ideal ainda, mas consigo. (Gestor C)

Um ponto destacado por Guimarães (2012) sobre a dificuldade de os gestores entenderem que de fato precisam de capacitação, é o alto nível de titulação posto que a lei de criação dos institutos atribui uma série de requisitos para que servidores sejam gestores da alta gestão, no entanto, ser doutor segundo os entrevistados, supriria todas elas, como se fosse suficiente para torná-los gestores.

Assim, para atender às demandas dos gestores do IFAM, e desenvolver as competências gerenciais específicas, entendidas como conhecimento, habilidades e atitudes mobilizados para o exercício da gestão, os gestores reconheceram conteúdos que consideram imprescindíveis para um curso de formação gerencial: O IFAM - história, a rede federal, leis e regulamentos internos, Atribuições dos cargos da alta gestão do IFAM; A região amazônica - custo amazônico, história e desafios da região; Gestão de pessoas com ênfase em gestão de equipes; Gestão orçamentária e gestão financeira; Licitação pública e contratos para gestores; Lei 8.112/90 e Lei 9.784/1999; Sistemas governamentais para gestores; Código de ética para gestores.

A aprendizagem organizacional precisa fazer sentido para os participantes como apontado por Antonacopoulou (2006) e trazer consequências transformadoras e de longo prazo, e, para tanto, a organização deve propiciar a aprendizagem individual através das experiências de trabalho, sem considerar o participante como passivo no processo de aprendizagem. E, com base na PNDP, caberia a cada instituição promover o ambiente de aprendizagem contínua e o desenvolvimento de sua força de trabalho, e à área de gestão de pessoas fomentar as ações que auxiliem o desenvolvimento das competências organizacionais a partir das competências individuais existentes (SILVA, BISPO, AYRES, 2019), logo um programa de formação gerencial como forma de subsidiar o acesso a uma função gerencial, respaldado em uma normativa legal que condicione a participação em capacitação específica dos gestores, validaria o desenvolvimento das competências e fortaleceria a meritocracia.

Considerando, portanto, o contexto dos gestores e suas percepções sobre seu aprendizado, a proposta do desenvolvimento de competências gerenciais a partir de trilhas de aprendizagem atenderá com pertinência à realidade vivida pelos gestores da alta gestão do IFAM, por considerar seu contexto, e dando a cada participante, a liberdade de escolher a trilha mais relevante para desenvolver a competência desejada como recomendaram Silva; Bispo e Ayres (2019). Embora haja essa liberdade, um ponto de partida e pontos de passagens obrigatórios, devem ser estabelecidos como apontam os autores, para auxiliar o processo de navegação do participante nas trilhas de aprendizagem apresentadas. Assim, a responsabilidade sobre esse processo é da instituição e também do servidor, uma responsabilidade compartilhada.

Destarte, com base nos resultados de campo e a base teórica acerca de trilhas de aprendizagem, foi possível formular um produto tecnológico desta pesquisa aplicada, isto é, uma proposta de programa de capacitação específico ao quadro gerencial atendendo à realidade laboral no IFAM.

Considerando os resultados e soluções alcançadas a seguir apresentam-se considerações finais, recomendações para implantar a proposta de programa de capacitação gerencial e sugestões para aprofundar a pesquisa com implicações práticas e teóricas. Por fim, um detalhamento do produto tecnológico desta pesquisa aplicada no capítulo final

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS, RECOMENDAÇÕES E FUTURA PESQUISA

Esta pesquisa teve como objetivo formular um programa de capacitação de gestores do IFAM pertinente aos cargos da alta gestão, através do levantamento do aprendizado e das competências gerenciais dos gestores da alta gestão do IFAM e da identificação das formas de capacitação, aprendizagem e desenvolvimento de competências no exercício do cargo condizentes com a realidade e experiência vividas por estes gestores.

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

O caráter político destes cargos, também ficou evidenciado, quando se trata da escolha dos gestores, destacando que à capacidade gerencial se soma à necessidade de ter conhecimento técnico e popularidade, com relevância da competência política para o exercício deles.

As dificuldades enfrentadas pelos gestores do IFAM lhes impõem o desafio de aprender a desenvolver capacidades para superá-los dentre dificuldades pessoais, institucionais e da logística amazônica, e a gestão de pessoas enquanto dificuldade institucional afetada pela logística amazônica.

Com a análise do contexto laboral e situacional dos gestores e das dificuldades enfrentadas, restou claro o ambiente complexo em que desenvolvem suas atividades de gestão. Destaca-se que embora todos tenham se mostrado disponíveis a compartilhar sua vivência gerencial num programa de capacitação gerencial para gestores inexperientes, não se incluíram como participantes desse programa.

Das 26 competências gerenciais evidenciadas através dos relatos dos gestores entrevistados e destas, 24 foram também reconhecidas nas entrevistas com os subordinados vinculados aos gestores da alta gestão e apenas 2 não foram citadas: (i) promover políticas de fixação de servidores e adequar a composição do quadro de servidores e (ii) responsabilizar-se pela qualidade do serviço público prestado.

Esse fato pode ser explicado pela diferença entre o olhar do gestor e o olhar do servidor que não possui o compromisso da gestão, que não vivenciou a responsabilidade da gestão.

Analisando indutivamente como estes gestores aprenderam, percebeu-se sinais de que os gestores do IFAM com dois tipos de perfil, matofóbico e aprendiz. Perfil matofóbico por se limitar a aguardar que a instituição indique e promova as capacitações para outros gestores que

não eles próprios, realizem. Também foram percebidos sinais de perfil aprendiz dentre os entrevistados que se dispuseram a exercer um papel proativo na realização destas capacitações formal e informalmente.

Entretanto, todos os entrevistados inclusive os subordinados, entendem necessário que seja fornecido um processo de formação antes de se assumir estes cargos da alta gestão.

A pesquisa também apontou que os gestores têm assumido o cargo mesmo sem capacitação específica, sem formação em gestão pública de IFs, porém aprendem, individual e coletivamente, no exercício da prática cotidiana da gestão, realizando suas atividades gerenciais, resolvendo problemas e por tentativa e erro.

Os entrevistados indicaram que aprendem individualmente, através de consulta autodirigida (leitura e internet) e por observação de outras pessoas realizando suas atividades. Indicaram que as práticas coletivas são de relevância para o aprendizado, destacando a interação com outros gestores mediante troca de experiências, por aconselhamento; por consulta ao corpo técnico; pela participação em fóruns e reuniões e, ensinando o que aprenderam na gestão.

As sugestões de duração e formato de uma capacitação gerencial específica variaram, mas, os conteúdos sugeridos convergem, destacando que, tiveram que aprendê-los já no exercício do cargo, por conta própria.

Observou-se que, ao falarem sobre capacitação, apontam a realização de atividades práticas, vivenciais, para que eles aprendam a aplicar na prática, os conhecimentos técnicos.

Os gestores mostraram interesse na implantação do curso para a alta gestão, e que tal curso deve ser oferecido no início do exercício do cargo. Embora tenham reconhecido que o aprendizado é constante e diário, os entrevistados não se incluíram para se aprofundar ou aprimorar sugerindo que acreditam já dominar.

A proposta de programa de formação para a alta gestão foi elaborada com base em trilhas de aprendizagem, para que os gestores possam partilhar a responsabilidade de sua formação com a instituição, e tenham a liberdade necessária para realizar sua formação gerencial de forma autodirigida, a partir da definição de pontos de partida e de passagem obrigatórios para o desenvolvimento das competências.

Este programa de capacitação gerencial foi composto considerando cada uma das 5 categorias de competências e aprendizagem vivenciadas criando trilhas correspondentes. Esta proposta de programa decorre da pesquisa realizada e compõe o produto tecnológico desta pesquisa aplicada junto ao IFAM.

Por fim, para responder à pergunta de pesquisa: *como formular um programa de capacitação específico ao quadro gerencial atendendo à realidade laboral no IFAM?*, a

pesquisa evidenciou o contexto e o ambiente social em que atuam os gestores do IFAM, para identificar suas competências necessárias e sua forma de aprendizagem.

Assim, nos termos da corrente francesa, o processo de desenvolvimento de competência está ligado a um processo de aprendizagem, realizado nas interações com a comunidade acadêmica, comunidade externa, dificuldades e problemas, o que promove, no gestor, o desenvolvimento de competências específicas ao seu ambiente laboral, e permite a mudança de cultura para lidar com as adversidades da gestão (ÉSTHER, 2010).

Para aprofundamento em pesquisa futura, sugere-se aprofundar nas atividades e ações gerenciais específicas da gestão em Institutos Federais, posto que se percebeu existir inúmeras pesquisas sobre o contexto dos gestores de universidades federais e privadas, e poucas acerca dos gestores de Institutos Federais.

Embora haja similaridades na gestão, o perfil profissional de um e de outro é diferente, a começar que os Institutos Federais abrangem o ensino básico, técnico e tecnológico, com os mesmos professores atuando em todos esses níveis, ou seja, ministram aula ao ensino médio-técnico até o doutorado. Outra diferença. as universidades são geridas centralizadamente por um único ordenador de despesas, enquanto nos Institutos Federais, é descentralizada. Assim sendo, caberia aprofundar as diferenças entre a gestão de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e dos Institutos Federais (IFs).

Como recomendação prática, caberia se realizar um processo de seleção de servidores específico para o IFAM, no qual, por meio de um “up grade do marco legal” e de instrumentos de gestão de recursos humanos “compatíveis com o (novo) ideário de profissionalização da administração pública contemporânea. (COELHO; MENON, 2018, p. 16), fossem selecionadas pessoas preparadas para o exercício dos cargos públicos, bem como, realizar um processo de acolhimento dos novos servidores que os auxiliasse no processo de adaptação à realidade dos campi do IFAM.

Por fim, segue um detalhamento da proposta de capacitação gerencial elaborada considerando a aprendizagem gerencial vivenciada pelos gestores no contexto organizacional específico do IFAM que constitui o produto tecnológico decorrente desta pesquisa aplicada.

7. PRODUTO TECNOLÓGICO: PROGRAMA DE FORMAÇÃO GERENCIAL PARA A ALTA GESTÃO – PROFGERAG

Neste capítulo será detalhado o produto tecnológico desta pesquisa aplicada, classificado em conformidade com a metodologia de avaliação da Produção Técnica e Tecnológica proposta pela CAPES (2019) e está disponível na plataforma Zenodo, DOI **10.5281/zenodo.10822909** e será disponibilizado aos interessados e gestores do IFAM.

Programa de Formação Gerencial para Alta Gestão – PROFGERAG

Nesse capítulo, apresenta-se uma proposta de um programa de formação gerencial para a alta gestão do IFAM, considerando a experiência gerencial vivida pelos entrevistados. A necessidade de ofertar capacitação gerencial específica havia sido ao início desta pesquisa, confirmada mediante *survey* aplicada com todos os gestores da alta gestão em exercício em 2021 e se encontra disponível no apêndice A:

Você aprende, você busca a solução e tudo mais. Mas o ideal é realmente que nós estivéssemos realmente buscando essa competência através de capacitação e de curso, etc. (G3)

Para elaboração dessa proposta, utilizou-se as diretrizes apresentadas por Silva, Bispo e Ayres (2019) para a elaboração de trilhas de aprendizagem considerando as competências identificadas pela alta gestão do IFAM, bem como o contexto desses gestores e as dificuldades enfrentadas, alinhadas às formas de aprendizagem identificadas e as sugestões de capacitação que os gestores fizeram no decorrer das entrevistas.

Durante a realização das entrevistas, foi sugerido que o curso fosse regulamentado como afirmou o Gestor J, *Segundo, um plano de capacitação pra nós, nós não temos. Eu quero sair desse mandato de quatro anos e deixar isso regulamentado. Um plano de capacitação para os futuros gestores (G6)* o que, nos termos de Silva, Bispo e Ayres (2019) legitimaria o desenvolvimento de competências:

Desta mesma forma, orientam os autores supracitados, recomenda-se que a instituição regule o curso e a participação dos servidores da alta gestão, para que sejam previstas regras para a implantação, explanação dos conceitos, tempo para a conclusão do curso etc.

Considerando a relevância de uma gestão estratégica de pessoas, recomenda-se que seja definida uma equipe de trabalho, formada por servidores da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, que será a responsável por implementar, conduzir e avaliar o programa aqui proposto para mantê-lo atualizado com adequações a serem realizadas regularmente.

Conforme orientam Silva, Bispo e Ayres (2019), inicialmente, devem ser elaboradas as premissas do programa de formação de gestores. No caso desta pesquisa, os resultados obtidos, analisados e discutidos à luz da base teórica formam as premissas que subsidiarão as escolhas de trilhas do programa de capacitação gerencial.

A matriz de trilhas de aprendizagem elaborada, traz as premissas necessárias para se entender a proposta apresentada.

Realizado o levantamento das competências desenvolvidas pelos gestores nesta pesquisa e organizadas as 26 competências identificadas em 5 categorias de competências, que serão aqui denominadas dimensões, o programa foi organizado em 5 dimensões: i) atitudes e habilidades gerenciais; ii) competências gerenciais relacionadas à gestão de pessoas; iii) competências gerenciais relacionadas à gestão administrativa e finalística; iv) competências pessoais intrapessoais, e; v) competências gerenciais externas.

Também se criaram descritores de desempenho para serem utilizados na avaliação das competências gerenciais, que correspondem à descrição das 26 competências identificadas, como recomendaram Silva, Brito e Ayres (2019).

Considerando o **caráter político** dos cargos da alta gestão; considerando que os cargos da alta gestão são de livre nomeação e exoneração; considerando que o IFAM dispõe de 1 cargo de reitor, 17 de diretor e 5 de pró-reitor e destes, apenas os pró-reitores não são eleitos; considerando a própria vaidade do exercício do cargo; considerando, por fim, que o objetivo da implementação da proposta não é avaliar os gestores e sim permitir que estes gestores “atuem como agente determinante para agregar valor tanto à instituição quanto para a sociedade” (SILVA; BISPO; AYRES, 2019, p. 72), e para que o programa tenha um maior número de adeptos, recomenda-se que os gestores sejam avaliados ao final de cada trilha, por eles mesmos (autoavaliação individual), e que, apenas compartilhem a própria avaliação caso queiram, em um momento de socialização de sua experiência, ao final da formação ou capacitação gerencial.

Esta proposta de formação gerencial se fundamenta na definição do design de um programa, conforme Silva (2009), e será realizada como recomendam Silva; Bispo e Ayres (2019, p. 80), mediante “aprendizagem em ação como a perspectiva de aprendizagem mais adequada a programas de desenvolvimento gerencial, uma vez que articula teoria e prática, a reflexão e a ação”

Embora todos os gestores tenham reconhecido a necessidade de a instituição preparar o servidor para ser gestor, através de capacitação formal, todos informaram que aprenderam a ser gestores na prática, ou seja informalmente e destacaram a importância de que a proposta de

formação apresentada contemple atividades práticas, para que os gestores tenham a vivência do que é a gestão.

Assim, a proposta aqui apresentada contempla momentos de teoria e de prática, de forma a levar os gestores “a viver experiências no contexto da sua prática profissional” pois assim “o processo de aprendizagem será significativo”, tais como em momentos de compartilhamento de vivências, reflexões, e está estruturada considerando o contexto dos gestores, as dificuldades enfrentadas em sua atuação, e as formas de aprendizagem gerencial identificadas nas entrevistas e as sugestões de capacitação reveladas.

Título: *PROGRAMA DE FORMAÇÃO GERENCIAL PARA A ALTA GESTÃO – PROFGERAG*

Diretrizes serão apresentadas de modo sucinto mediante a ferramenta de planejamento denominada 5W2H, para divulgação e sensibilização junto ao público-alvo.

O QUE

Para cada dimensão de competência identificada na pesquisa foi proposta uma trilha de aprendizagem, com os conteúdos sugeridos na pesquisa e reconhecidos necessários para o desenvolvimento das competências dos gestores. Junto a cada trilha, consta a disposição do conteúdo e sugestões de cursos.

QUANDO

Sugere-se que em todos os momentos destinados às reuniões da alta gestão, especialmente a “Semana do COLDI” seja destacado um horário, de no mínimo 2h, para que haja troca de informações relevantes para os gestores. Esse horário será fixo, e deverá se tornar uma prática comum porque a aprendizagem ocorre nesse tipo de interação e mediante a observação da atuação de outros gestores.

QUEM

Membros da equipe do Programa de Formação Gerencial para a Alta Gestão – PROFGERAG devem orientar para que esses momentos sejam definidos previamente à realização da reunião, e ter indicação prévia do assunto relevante ou conteúdo que será tratado, para que todos os gestores possam refletir sobre o problema e se preparar para fazer suas exposições.

COMO

O momento de reunião deve ser conduzido por psicóloga institucional ou servidor com conhecimento ou habilidade em grupo de foco. Também se definirá um gestor específico

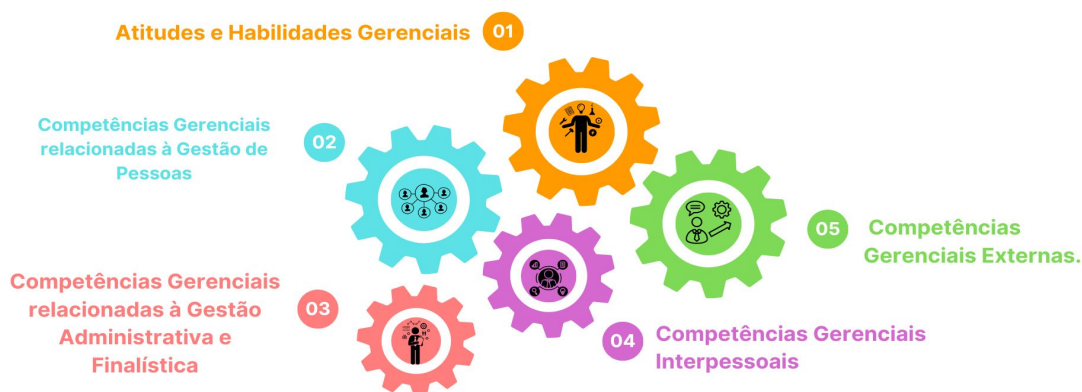
voluntário para relatar uma situação gerencial real e compartilhar com os demais gestores sobre a experiência, aprendizado e solução realizada. Ao final, os gestores poderão apontar o assunto a ser debatido na próxima reunião.

Também gestores e ex-gestores com maior experiência nos cargos de alta gestão serão convidados a mentorar gestores que solicitem mentoria. O processo deve acontecer de forma voluntária para se obter maior adesão, portanto, os servidores da alta gestão serão previamente consultados se querem ser mentorados ou se querem mentorar.

QUANTO

Os programas de mentoria contarão com a definição de um horário semanal, de no máximo 1h, pelo qual o gestor mentor irá atender de forma presencial ou on-line o gestor mentorado, para tirar dúvidas e dar orientação sobre as atividades de gestão no tempo da mentoria que será dedicado à análise da atuação como gestor.

Trilha Formativa do programa gerencial para a alta gestão do IFAM



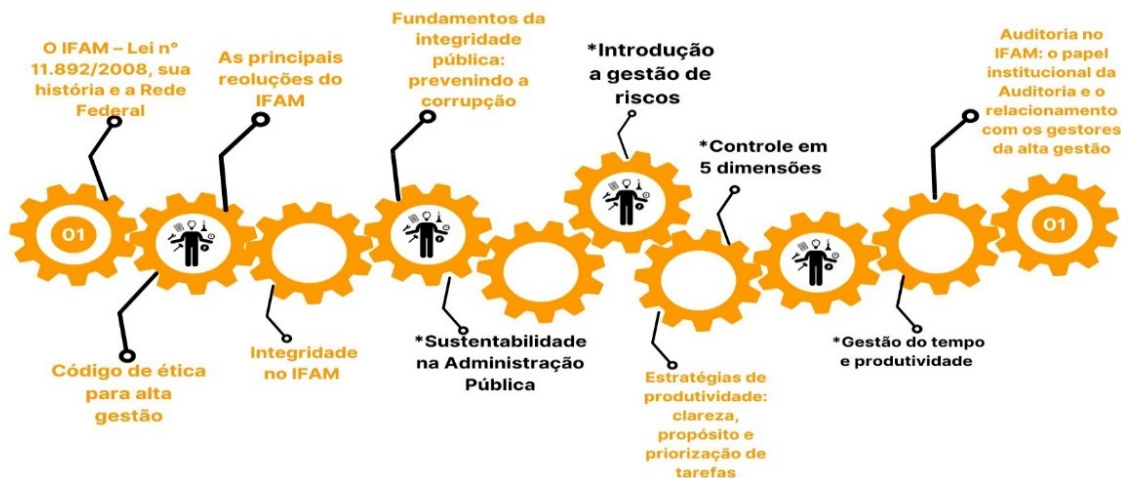
O programa foi dividido em 5 trilhas de aprendizagem com cargas horárias obrigatórias e facultativas. As cargas horárias obrigatórias totais em cada trilha são: (i) Atitudes de Habilidades Gerenciais – 37 h; (ii) Competências gerenciais relacionadas à gestão de pessoas – 154h; (iii) Competências gerenciais relacionadas à gestão administrativa e finalística – 250h; (iv) Competências gerenciais interpessoais – 55h; (v) Competências gerenciais externas – 8h.

1ª trilha: Atitudes e Habilidades Gerenciais

Conteúdo:

1. O IFAM, sua história, lei de criação e seus regulamentos
2. Atribuições dos cargos da alta gestão do IFAM
3. Ética e Integridade para gestores
4. Controle Interno, auditoria e gestão de riscos para gestores
5. Lei nº 8.112/1990 e Lei nº 9784/1999

Trilha Formativa - Atitudes e Habilidades Gerenciais



1. O IFAM – Lei nº 11.892/2008, sua história e a Rede Federal

Descrição: Apresentar aos gestores a história do IFAM e da Rede Federal

Formato: palestra no COLDI

Duração: 1h

Palestrante: gestor da alta gestão ou ex-gestor convidado

Obrigatório

2. Código de ética para a alta gestão

Descrição: o curso apresenta aos gestores os principais pontos do código de ética dos servidores públicos e como se dá a atuação deles perante o código.

Formato: curso online

Duração: 3h

Conteudista: servidor atuante na área ou edital para seleção

Obrigatório

3. As principais resoluções normativas do IFAM

Descrição: apresentar aos gestores as principais resoluções do IFAM, onde consultá-las, dando destaque ao Estatuto e ao Regimento Interno vigentes

Formato: curso on-line

Duração: 3h

Conteudista: servidor do gabinete ou seleção através de edital

Obrigatório

4. Integridade no IFAM

Descrição: apresentar aos gestores conceitos sobre integridade bem como a composição, responsabilidades e documentos norteadores do Comitê de Integridade do IFAM.

Formato: curso on-line

Duração: 3h

Conteudista: servidor da área de controle/integridade ou edital para seleção

Obrigatório

Fundamentos da integridade pública: prevenindo a corrupção

Descrição: O curso apresenta abordagem introdutória sobre a integridade pública.

25h

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/370/>

Facultativo

5. Gestão de riscos

Introdução a gestão de riscos

Descrição: Você conhecerá os principais conceitos aplicados a gestão de riscos, bem como entenderá sua aplicabilidade, os benefícios, as etapas, os procedimentos e os desafios no contexto da administração pública.

40h

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/923/>

Facultativo

Controle em 5 dimensões

Descrição: Você conhecerá as cinco dimensões do controle interno e entenderá como implementá-lo para enfrentar os riscos que se apresentam no cotidiano das organizações.

30h

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/931/>

Facultativo

6. Sustentabilidade na Administração Pública

Descrição: Neste curso, você conhecerá o histórico das ações para a promoção da sustentabilidade ambiental, compreenderá os principais conceitos sobre o assunto, saberá o que são os planos de gestão de logística sustentável e de gestão de resíduos sólidos e como realizar compras públicas sustentáveis no Brasil.

28h

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/254/>

Facultativo

7. Estratégias de produtividade: clareza, propósito e priorização de tarefas

Descrição: Descubra como tomar decisões assertivas e priorizar tarefas

25h

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/444/>

Obrigatório

8. Gestão do tempo e produtividade

Descrição: Neste curso, você empreenderá uma jornada de autoconhecimento e conhecerá processos e métodos produtivos para o aperfeiçoamento de suas competências individuais e coletivas relacionadas ao aumento da produtividade e à eficiência no gerenciamento do tempo

40h

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/468/>

Facultativo

9. Auditoria no IFAM: o papel institucional da Auditoria e o relacionamento com os gestores da alta gestão

Descrição: Apresentar aos gestores como a auditoria interna pode auxiliá-los no cumprimento da missão institucional e como se dá a atuação da auditoria, de forma prática

Formato: curso on-line

Duração: 2h

Conteudista: Auditor do IFAM ou edital para seleção

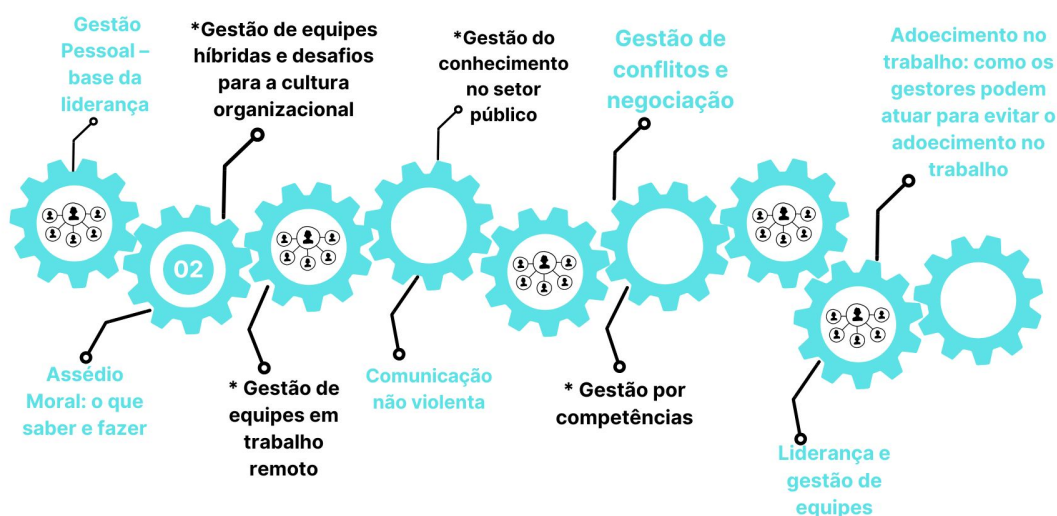
Obrigatório

2ª trilha: Competências gerenciais relacionadas à gestão de pessoas

Conteúdo:

1. Gestão de Pessoas com ênfase em gestão de equipes
2. Liderança pública
3. Assédio Moral
4. Gestão de conflitos

Trilha Formativa Competências Gerenciais relacionadas à Gestão de Pessoas



1. Gestão Pessoal – base da liderança

50h

O curso oferece ferramentas de mentoria para liderança

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/163/>

Obrigatório

Roda de conversa realizada no COLDI por representante da DGP, ou outro com *expertise* na área, para que os gestores compartilhem experiências sobre o assunto tratado no curso.

2. Gestão de equipes híbridas e desafios para a cultura organizacional

O curso traz conceitos como jornada híbrida, liderança positiva, presença autêntica, flow e ensina como aplicar esses conceitos e algumas ferramentas na nova cultura organizacional.

25h

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/957/>

Facultativo

3. Gestão do conhecimento no setor público

Possibilita a criação, compartilhamento, retenção e integração do conhecimento gerado em prol de resultados melhores nos serviços públicos

20h

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/414/>

Facultativo

4. Assédio Moral: o que saber e fazer
Estabelece paralelos com a realidade que você vivencia e refletir se algo na sua conduta profissional ou no seu ambiente de trabalho precisa ser revisto.
12h
<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/836/>

Obrigatório

5. Gestão de equipes em trabalho remoto
O conteúdo traz dicas e ferramentas para transformar grupos em equipes, além de abordar sua implantação para apoiar a gestão de pessoas.
20h
<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/334/>

Facultativo

6. Comunicação não violenta
O curso apresenta os principais pilares e conceitos para a realização de uma comunicação mais assertiva e empática.
20h
<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/463/>

Obrigatório

7. Gestão por competências
O curso aborda o papel da gestão por competências no contexto público e como ela pode contribuir na identificação de lacunas e para o aperfeiçoamento de servidores.
40h
<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/175/>

Facultativo

8. Gestão de conflitos e negociação
Resolver diferenças e divergências, tomar decisões de forma colaborativa são formas efetivas de preservar e ampliar os objetivos a serem alcançados nas organizações
20h
<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/372/>

Obrigatório

9. Liderança e gestão de equipes
Apresenta estilos e técnicas de liderança para o atual contexto das organizações públicas.
30h
<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/373/>

Obrigatório

10. **Adoecimento no trabalho: como os gestores podem atuar para evitar o adoecimento no trabalho**
Descrição: apresentação aos gestores sobre a atuação dos gestores e o adoecimento no trabalho
Duração: 2h
Formato: Palestra
Palestrante: Convidar profissional especializado na área

Obrigatório

3ª trilha: Competências gerenciais relacionadas à gestão administrativa e finalística

Conteúdo

1. Gestão orçamentária e gestão financeira
2. Licitação pública e contratos para gestores
3. Ordenação de despesas e o Decreto-Lei nº 200/1967
4. Planejamento estratégico
5. Gestão de Processos e projetos
6. Sistemas governamentais

O conteúdo desta trilha é técnico e é uma das áreas que gera maior temor aos gestores, porque pode gerar reflexos negativos no patrimônio pessoal deles.

Como os gestores não foram formalmente capacitados quanto a esse conteúdo, pode-se apontar que as atividades relacionadas a ele sejam realizadas de maneira mecanizada e não tecnicamente consciente.

Sendo assim, sugere-se que os servidores da Pró-reitoria de Administração e das Diretorias ou Chefias de Departamento de Administração sejam convidados a apresentar aos gestores sobre como realizar a parte prática da atividade com exemplos reais vivenciados no IFAM.

Por exemplo: i) quando um gestor vai pagar uma ordem bancária, ou assinar um empenho através do sistema SIAFI, quais são as informações que o gestor deve verificar antes de assinar? Quais as conferências ele deve fazer? ii) quais as naturezas de despesa compõem o orçamento do IFAM e seus campi?

Um dos gestores relatou que um servidor do Departamento de Administração e Planejamento - DAP o orientou especificamente:

Uma coisa que assim que eu aprendi com o J... quando ele foi DAP, ele pegou, sentou comigo e me ensinou e que eu não sabia fazer - pagamento em SIAFI porque depois que foi pagamento, que foi feito pela gente, aí não dá mais pra se preocupar. Então, olhar o processo, ver o que você está pagando, porque senão, é porque é o seu CPF que está ali... (G4)

E conforme o relato dos demais gestores e a forma como aprenderam, se recomenda reservar esse tempo

Trilha Formativa Competências Gerenciais relacionadas à Gestão Administrativa e Finalística



1. Gestão orçamentária e financeira

O curso traz conceitos sobre PPA, LDO e LOA (prazos, vigência e características); ciclos e princípios orçamentários, discussão e votação do orçamento, reserva de contingência e outros

20h

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/257/>

Obrigatório

2. Habilidades de resolução de problemas

Neste curso, você irá aprender a estrutura LEADS – cinco habilidades fundamentais na fundamentação de uma resolução eficaz de problemas

25h

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/600/>

Obrigatório

3. Era digital, planejamento estratégico e inovação na gestão pública

Neste curso você entenderá como esse processo vem se desdobrando ao longo do tempo e garantirá os conhecimentos necessários para colaborar com uma gestão pública eficiente, a partir da aplicação de princípios metodológicos inovadores no planejamento estratégico.

20h

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/768/>

Facultativo

4. Avaliação estratégica de governo

Existem estratégias, ferramentas e instrumentos que os gestores dispõem para avaliar e prestar contas das políticas públicas. Que tal realizar este curso e conhecer como se dá essa avaliação para uma gestão transparente

10h

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/483/>

Facultativo

5. Siafi ordens bancárias

O curso apresenta informações sobre ordens bancárias no Siafi para que o participante domine os principais conceitos e procedimentos relativos às ordens bancárias no governo federal.

30h

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/260/>

Facultativo

6. Compras sustentáveis e a nova lei de licitações

Este curso tratará dos principais conceitos e da fundamentação para a promoção da sustentabilidade no setor público. Você conhecerá o processo de planejamento para uma contratação pública sustentável, compreenderá os principais requisitos da sustentabilidade para a realização de compras sustentáveis pela administração pública e a aplicabilidade da nova lei de licitações nesse contexto.

20h

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/860/>

Obrigatório

7. Contabilidade pública e conformidade de gestão

Objetivo geral de compreender aspecto da contabilidade pública com base em processos de execução e boas práticas de conformidade para uma gestão eficiente.

10h

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/480/>

Obrigatório

8. Controles na Administração Pública

O curso abordará os temas prestação de contas, controles da administração pública, controle externo, controle interno e controle social.

30h

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/278/>

Obrigatório

9. Aplicação de penalidades nos contratos administrativos

Apresenta os principais aspectos referentes à aplicação de penalidades nos contratos administrativos, destacando pontos tratados nos instrumentos normativos e no aporte legislativo vigente que tratam do assunto.

32h

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/383/>

Facultativo

10. Siafi básico

O curso apresenta uma visão geral sobre o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal para que o participante domine os principais conceitos, estrutura e algumas funcionalidades básicas do sistema.

35h

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/212/>

Facultativo

11. Governança de dados

Em tempo de economia digital, onde o volume de dados produzidos é imenso, as instituições precisam lidar com este cenário a fim de disponibilizar a informação correta em tempo hábil para a tomada de decisões.

30h

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/270/>

Facultativo

12. Básico em orçamento público

Conheça as principais informações sobre orçamento, conceitos básicos de receita e despesa pública, as funções do orçamento, os princípios orçamentários e sua aplicabilidade para a boa gestão pública.

30h

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/115/>

Facultativo

13. Análise e melhoria de processos

O curso apresenta uma visão geral e abrangente da gestão da qualidade no serviço público, aprofundando um de seus aspectos, a análise e melhoria de processos.

20h

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/424/>

Facultativo

14. Introdução à gestão de processos

Oportunidade para se capacitar e entender na prática como identificar os níveis de hierarquia de um processo dentro de uma instituição. Que tal aprender a reconhecer as ferramentas que subsidiam o mapeamento de processos?

25h

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/679/>

Obrigatório

15. Gestão de projetos

Destina-se a todos que tenham interesse em aprender os conceitos básicos da gestão de projetos, de modo a determinar os melhores caminhos para alcançar seus objetivos e de suas organizações

10h

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/787/>

Facultativo

16. Noções introdutórias sobre licitação e contratos administrativos

O curso aborda o conceitos de licitação, os princípios da administração pública e das licitações, as fases do processo licitatório, os atos de dispensa e inexigibilidade, e as noções gerais sobre os contratos administrativos.

30h

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/136/>

Obrigatório

17. Introdução à Lei Brasileira de Proteção de Dados Pessoais

Panorama sobre a Lei n. 13.709/18

10h

Link: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/153/>

Facultativo

18. Gerenciamento de projetos na prática

Você vai se capacitar em práticas bem-sucedidas no gerenciamento de um projeto com metodologias utilizadas nas organizações públicas e privadas brasileiras.

40h

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/680/>

Obrigatório

19. Planejamento estratégico para organizações públicas

Este curso busca apresentar os processos de planejamento estratégico aplicados as organizações, demonstrando, desde como analisar o contexto externo e interno da organização, até como alcançar as metas da mesma, tendo como referência as práticas e as ferramentas orientadas para a administração pública

25h

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/107/>

Obrigatório

20. Nova lei de licitações: planejamento e governança

Você conhecerá as principais mudanças trazidas por essa lei aplicadas ao planejamento e governança.

25h

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/443/>

Obrigatório

21. Nova lei de licitações e contratos: aspectos gerais e ponto de atenção

Você compreenderá as principais alterações propostas pela Lei nº 14.133/2021 e como elas impactam nos processos de contratações públicas e entenderá a atuação dos tribunais de contas neste contexto.

40h

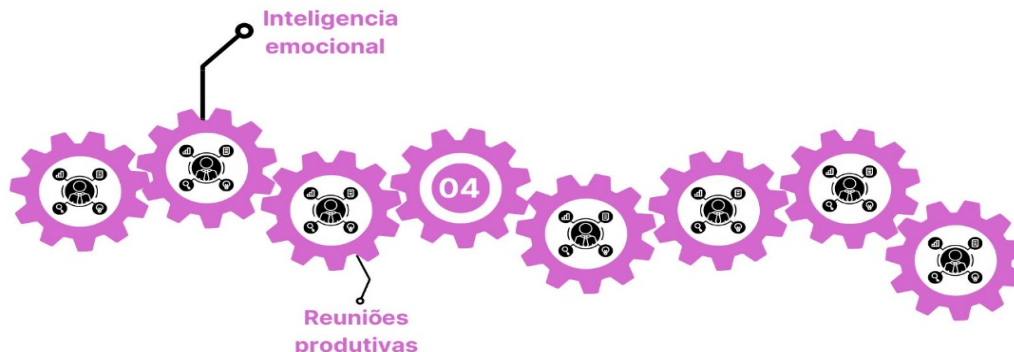
<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/887/>

Facultativo

4ª trilha: Competências gerenciais interpessoais

Conteúdo:

1. Gestão do Tempo
2. Inteligência emocional

Trilha Formativa Competências Gerenciais Interpessoais**1. Inteligência emocional**

50h

O curso ensina pessoas, em posição de liderança, a conhecer e executar estratégias para lidar com emoções pessoais e interpessoais

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/318/>

Obrigatório

2. Reuniões produtivas

Curso desenvolvido com foco na necessidade de desenvolver conceitos, procedimentos e ferramentas a serem aplicados para melhorar a produtividade de reuniões.

5h

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/790/>

Obrigatório

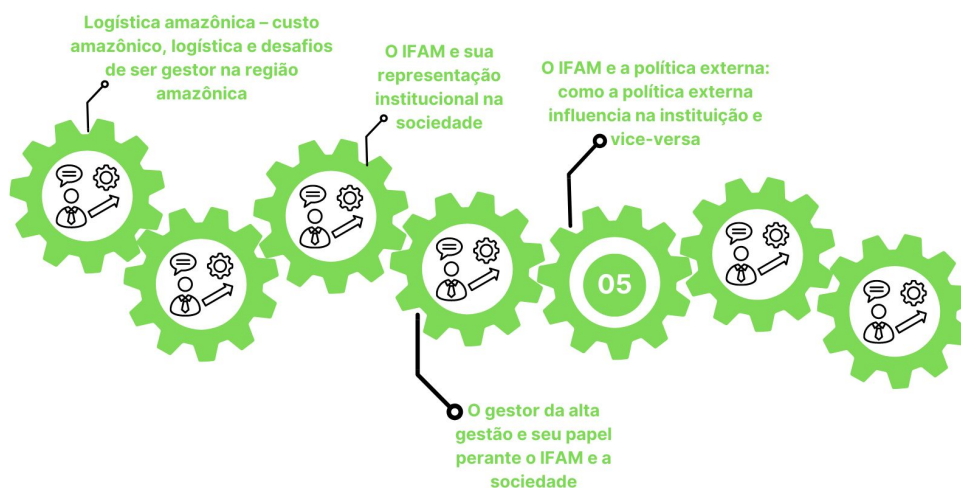
5ª trilha: Competências gerenciais externas

Conteúdo:

1. Logística amazônica – custo amazônico, logística e desafios
2. Representação institucional do IFAM na sociedade
3. O IFAM e a política externa
4. O papel do gestor perante o IFAM e a sociedade

O conteúdo dessa trilha refere-se a competências muito ligadas à atuação específica dos gestores do IFAM. Assim, a sugestão é que as informações sejam repassadas através de palestras ministradas por gestores ou ex-gestores da alta gestão, e que, ao final, seja realizada uma roda de conversa, na qual os gestores em exercício possam socializar seus conhecimentos e aprendizados.

Trilha Formativa Competências Gerenciais Externas.



- 1. Logística amazônica – custo amazônico, logística e desafios de ser gestor na região amazônica**
 Descrição: Apresentar aos gestores os desafios de ser gestor na região amazônica
 Formato: palestra no COLDI
 Duração: 2h
 Palestrante: gestor da alta gestão ou ex-gestor convidado
Obrigatória
- 2. O IFAM e sua representação institucional na sociedade**
 Descrição: Apresentar aos gestores como o IFAM ocupa lugares de destaque em conselhos, fóruns e interação com outras instituições e órgãos e qual o papel da alta gestão nessa interação
 Formato: palestra no COLDI
 Duração: 2h
 Palestrante: gestor da alta gestão ou ex-gestor convidado
Obrigatória
- 3. O IFAM e a política externa: como a política externa influencia na instituição e vice-versa**
 Descrição: Apresentar aos gestores a relação entre o IFAM e os governos municipais, estaduais e federal e o papel do gestor nessa relação
 Formato: palestra no COLDI
 Duração: 2h
 Palestrante: gestor da alta gestão ou ex-gestor convidado
Obrigatória

4. O gestor da alta gestão e seu papel perante o IFAM e a sociedade

Descrição: apresentar aos gestores qual o papel deles enquanto representante da alta gestão do IFAM

Formato: palestra no COLDI

Duração: 2h

Palestrante: gestor da alta gestão ou ex-gestor convidado

Obrigatória

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, M. O. **Gestão por competências nos Institutos Federais de Educação do Nordeste brasileiro**. 2018. 90 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza-CE, 2018.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637–651, dez., 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n129/a0736129.pdf>. Acesso em: maio de 2022.
- ANTONACOPOULOU, E. The relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices. **Management Learning**, v. 37, n.4, p. 455-473, 2006.
- ANTONACOPOULOU, E. Desenvolvendo Gerentes Aprendizizes Dentro de Organizações de Aprendizagem: o caso de três grandes bancos varejistas. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. P. 263-288
- AYRES, S. M. P. M. Sistema de Capacitação Baseado em Competências – SCBC. *In*. Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras [recurso eletrônico] / Anielson Barbosa da Silva (Org.) - Cap 7 pp. 196-225.
- BALBINO, J. N.; SILVA, H. F. N.; QUEIROZ, F. C. B. P. O estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 2, p. 80-98, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/53390>. Acesso em: junho de 2022.
- BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. Competências Gerenciais (Esperadas versus Percebidas) de Professores-Gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: Percepções dos Professores de uma Universidade. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 17, n. 3, p. 439-473, 2016.
- BERGUE, S.T. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. Belo Horizonte: Fórum 2020.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.
- BISPO, M. S. **Um Diálogo entre os Paradigmas da Teoria Crítica e Interpretativista no Contexto das Organizações**: Uma Proposta Baseada no Conceito de Prática. XXXIV Encontro do ANPAD. Rio de Janeiro - RJ, set., 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/epq2531.pdf>. Acesso em: junho de 2022.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005 <http://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>. Acesso em: agosto de 2022

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 1 jan. 2017

BRASIL. Lei nº 12.863, de 24 de dezembro de 2013. Altera a Lei no 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; altera as Leis nos 11.526, de 4 de outubro de 2007, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 12.513, de 26 de outubro de 2011, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, 91, de 28 de agosto de 1935, e 12.101, de 27 de novembro de 2009; revoga dispositivo da Lei no 12.550, de 15 de dezembro de 2011; e dá outras providências. Diário Oficial. Brasília: 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112863.htm. Acesso em: agosto de 2022

BRASIL. MEC, Lei nº 11.892 de 29 de dezembro, de 2008 que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm. Acesso em: maio de 2021.

BRASIL. MEC, 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. ANEXO XVIII: c) Cargos De Direção Das Instituições Federais De Ensino – CD. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13328.htm Acessado em: maio de 2021.

BRASIL. MEC, Lei nº 12.772, de 28 de dezembro, de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos e outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm Acessado em: maio de 2021.

BRASIL. Lei n.º 8.745, de 9 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18745cons.htm. Acesso em: 03 maio 2020

BRASIL. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm Acesso em 15 set. 2021.

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. Brasília, 2008. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm Acesso em 10 de agosto de 2021.

BRASIL, Lei Nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm Acesso: maio 2021

BRASIL, Decreto nº 6.986/2009 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: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/Decreto/D6986.htm Acessado em maio de 2021.

BRASIL. Decreto n 6.944, de 21 de agosto de 2009. Estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal, e dá outras providências. Brasília, DF, 2009. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=6944&ano=2009&ato=3f0ETW61UeVpWT930> Acessado em maio de 2021.

BRASIL. Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019 (2019). Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9739.htm Acessado em: maio de 2021.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispões sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e da outras providências. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm Acessado em maio de 2021.

BRITO-DE-JESUS, K. C., DOS-SANTOS, M. G., SOUZA-SILVA, J. C. de, RIVERA-CASTRO, M. A. Desenvolvimento de Competências Gerenciais de Gestores Públicos em Instituições Federais de Educação. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 5, n. 1, p. 37-60, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45296/desenvolvimento-de-competencias-gerenciais-de-g--->. Acesso em: maio de 2022.

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

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

CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 16, n. 2, p. 221-236, 2003. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37416210> Acesso em: junho de 2021.

COELHO, F. de S.; MENON, I. de O. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 69, p. 151 - 180, 2018. DOI: 10.21874/rsp.v69i0.3497. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3497>. Acesso em: 02 set. 2023.

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

DEMO, P. **Pesquisa: princípio científico e educativo**. São Paulo: Cortez, 2011.

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

FERNANDES, F. das C. M. As débeis articulações como referência de gestão dos Institutos Federais. **HOLOS**, [S. l.], v. 1, p. 342–360, 2017. DOI: 10.15628/holos.2017.5093. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/5093> Acessado: junho 2022.

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

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, n.spe, p.183-196, 2001. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/17230/construindo-o-conceito-de-competencia/i/pt-br>. Acesso em: novembro 2021.

FREITAS, P.F.P. de; ODELIUS C.C. Managerial Competencies: An Analysis of Classifications in Empirical Studies. *Cadernos EBAPE.BR* [online]. 2018, v. 16, n. 1, pp. 35-49. <https://doi.org/10.1590/1679-395159497> Epub Jan-Mar 2018. Acesso em: maio de 2022.

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

IFAM, Consulta a relatórios de gestão. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/pro-reitorias/desenvolvimento-institucional/institucional/arquivos-1/relatorio-de-gestao-ifam-2011.pdf>. Acesso em: novembro de 2021

IFAM, Regimento Interno do Instituto Federal do Amazonas. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/arquivos/regimento-ifam>. Acesso em: novembro de 2021.

IFAM, Consulta a relatórios de gestão. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/3relatoriogestao2019v006.pdf> Acesso em: novembro de 2021

IFAM, Consulta a relatórios de gestão. Disponível em <http://www2.ifam.edu.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/RG2022RELATORIODEGESTO2022versaoSUBMISSOCONSUPposconsum.pdf>
Acesso em agosto de 2023

JACOBSEN, A.D.; CERQUEIRA, R.L.B. de; LIOTTO, M.; ALMEIDA, S.M.; PEREIRA, M.; SILVA, J.M. da. Gestão de Pessoas em um Instituto Federal de Educação e Tecnologia. **Revista Gestão Universitária na América Latina** – GUAL, v.5, nº2, agosto de 2012. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p129>. Acesso em: junho de 2022.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. de. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, S.M.P; VILLARDI, B.Q. Como Gestores Públicos de uma Instituição Federal de Ensino Superior Brasileira aprendem na prática a desenvolver suas Competências Gerenciais. XXXV EnANPAD, *Anais...*, Rio de Janeiro, set/2011. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APB2613.pdf> Acesso em: novembro de 2021.

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

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

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

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Instituições da Rede Federal**. Conheça as características das instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e a lista de suas unidades. Brasília: MEC, 2018. Disponível em : <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/instituicoes> Acessado em: maio de 2021.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Expansão da Rede Federal**. Ampliar a presença da rede federal de educação profissional em todo o Brasil é o objetivo do Plano de Expansão da Rede Federal. Brasília: MEC, 2018. Disponível em : <http://portal.mec.gov.br/setec-programas-e-acoes/expansao-da-rede-federal>. Acessado em 5 de maio de 2021.

PEREIRA, A.L.C.; SILVA, A.B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. Cadernos EBAPE.BR, v.9, n. Ed. Especial, art. 9, p. 627-647, 2011. Acessado em Julho 2021.

RAELIN, Joseph A.; COGHLAN, David. Developing Managers as Learners and Researchers: Using Action Learning and Action Research. Journal of Management Education, v. 30, nr. 5, p. 670 - 689, 2006.

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

Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/193>. Acesso em 10 sep. 2023.

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

SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 20, n.1, p.7-28, jan. 1983. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1983.tb00195>

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

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

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

SILVA, F.M.V; CUNHA, C.J.C.A. A transição de contribuidor individual para líder: a experiência vivida pelo professor universitário. Revista GUAL, Florianópolis, v. 5, n. 1, pp. 145-171, jan./fev./mar./abr. 2012. Disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n1p145>

TORRACO, R.J. Writing Integrative Literature Reviews: Using the Past and Present to Explore the Future. *Human Resource Development Review*, v. 15, n. 4, p. 404– 428, 2016.

THOMAS, D.R. A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. **American Journal of Evaluation**, v.27, n.2, p.237-246. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/224029397_A_General_Inductive_Approach_for_Analyzing_Qualitative_Evaluation_Data/citations Acesso em fevereiro de 2022.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração** – São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Rev. Adm. Empres.** [online], v. 45, n. 4, p. 66-72, 2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902005000400006>. Acesso em: novembro de 2021.

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

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

APÊNDICES

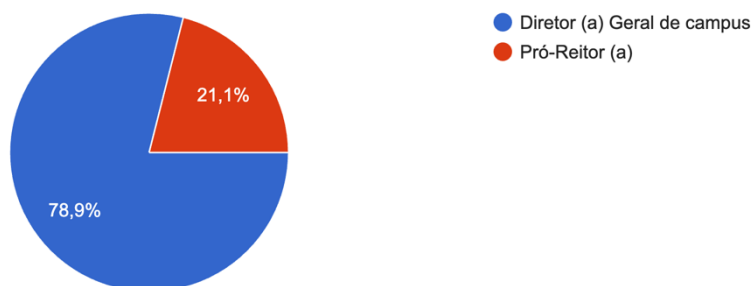
- A – Survey com os gestores da alta gestão realizado em abril de 2021;
- B – Roteiro para entrevista com gestores e ex-gestores da alta direção do IFAM;
- C – Roteiro para entrevista com subordinados de gestores e ex-gestores da alta direção do IFAM;
- D – Termo de consentimento livre e esclarecido – formulário;
- E – Transcrição da entrevista com análise dos dados pesquisados;
- F – Quadro de Triangulação dos dados das entrevistas;
- G – Parecer do Comitê de Ética.

Apêndice A – Survey com os gestores da alta gestão realizado em abril de 2021

Survey aplicada pela pesquisadora, e respondida por 19 gestores da alta gestão do IFAM, em exercício em abril de 2021.

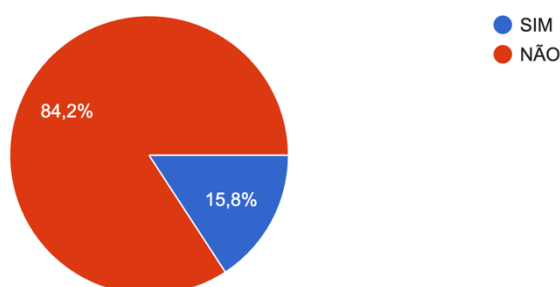
Cargo de direção que ocupa

19 respostas



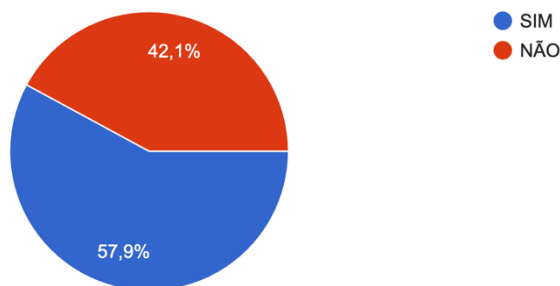
Quando assumiu o cargo, foi ofertada, pelo IFAM, formação específica orientada para o desempenho das funções de gestão?

19 respostas



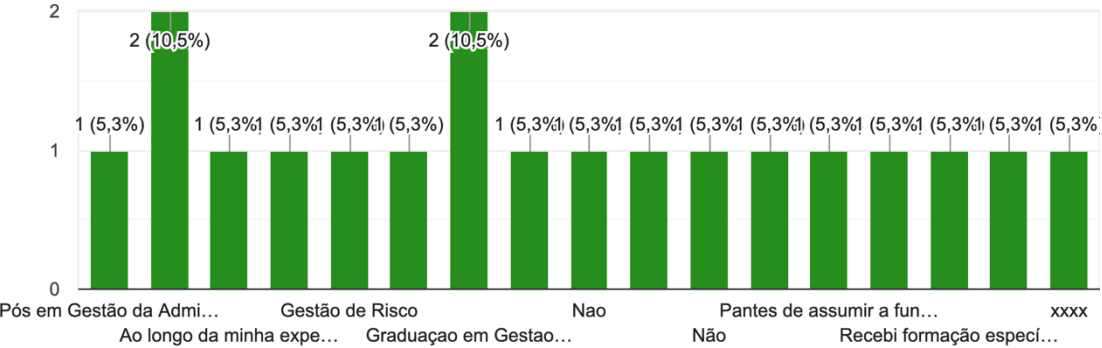
Você realizou formação específica orientada para o desempenho das funções de gestão antes ou após assumir o cargo?

19 respostas



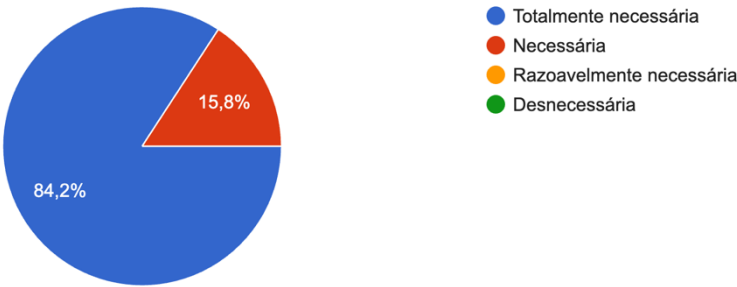
Se você respondeu SIM na questão anterior, descreva qual a formação específica orientada para o desempenho das funções de gestão, você realizou.

19 respostas



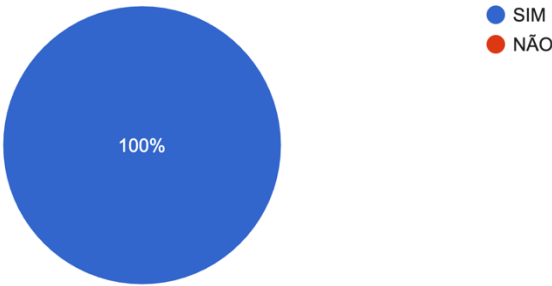
De acordo com sua vivência, a oferta de formação específica para os gestores públicos sobre gerência pública, para o desenvolvimento de competências gerenciais, é:

19 respostas



No exercício de sua atividade como gestor, as dificuldades relativas à gestão de pessoas, processos de licitação e aquisições, orçamento e ...por uma formação específica em gerência pública?

19 respostas



Apêndice B – Roteiro para entrevista com gestores e ex-gestores da alta direção do IFAM

Apresentação em cada entrevista (indicada no Termo de Consentimento livre e esclarecido – TCLE)

OBJETIVO DA PERGUNTA	PERGUNTA	BASE
Identificar o perfil pessoal, profissional e acadêmico dos gestores e ex-gestores.	Dados gerais: idade; formação acadêmica e profissional; tempo na instituição; cargo e lotação; experiência como gestor antes do IFAM; experiência como gestor no IFAM.	Sobre o servidor
Identificar a percepção de competências gerenciais dos servidores antes do exercício do cargo da alta direção.	1. Como foi sua trajetória profissional ao ingressar no IFAM 2. Como passou a exercer a gestão? 3. Em sua percepção, quais as razões de você ter sido eleito ou indicado para exercer o cargo da alta direção do IFAM? 4. Antes de assumir o cargo, qual capacidade sua considerava ser indispensável para o exercício do cargo que assumiu no IFAM? 5. Como sua atuação gerencial tem atendido às expectativas que o levaram a assumir o cargo de alta direção?	Competências gerenciais
Identificar os impactos do exercício do cargo na vida do servidor.	6. O que mudou na sua vida e rotina durante o período de exercício do cargo de alta direção?	Aprendizagem pela vivência do servidor
Identificar as competências gerenciais percebidas e as que considera ser requeridas do gestor para o exercício do cargo de alta direção no IFAM.	7. Quais são as responsabilidades do cargo que ocupa/ocupou? Foi informado a você quando tomou posse? 8. Em que situação você se sentiu, pela primeira vez, atuando como um gestor do IFAM? 9. Relate uma situação em que sua atuação foi decisiva para a solução de um problema na sua unidade. Como essa experiência contribuiu para aprimorar sua prática de gestão? 10. Quais foram os maiores desafios que você encontrou no exercício como gestor do IFAM? Como os enfrentou? 11. Considera que os desafios enfrentados pelos gestores do IFAM são os mesmos enfrentados pelos gestores dos demais Institutos? (por quê?) (Quais seriam eles?) 12. Como sua atuação enquanto gestor tem contribuído (gestores em exercício) (ou contribuiu, ex-gestores) para que a instituição conseguisse seus objetivos institucionais estratégicos? 13. Considerando sua vivência laboral, como atua um gestor competente? 14. Quais características pessoais e profissionais considera preponderantes para o exercício dos cargos da alta direção do IFAM? 15. Considera que estava preparado para o exercício do cargo de alta direção no IFAM? Por quê?	Competências gerenciais no exercício em cargo de Alta Direção no IFAM
Identificar como os gestores percebem que aprendem e se desenvolvem em sua capacidade gerencial.	16. Quais capacidades de gestão você considera ter desenvolvido no exercício da gestão? E, quais são suas principais “lições aprendidas”? 17. Quais capacidades de gestão você ainda julga necessário desenvolver para melhor? 18. Como você aprende (aprendeu) a ser gestor? 19. Quais capacitações realizou por iniciativa própria, para se desempenhar no cargo de alta direção? E por meio de oferta do IFAM? Quais? 20. Você consegue (conseguiu) pôr em prática o que aprendeu nas capacitações feitas? (Sim, Como?; Não, porque?) 21. Como sua atuação como gestor é influenciada pelo PDI? 22. Com base em sua experiência gerencial vivida, quais sugestões você daria para um gestor iniciante do IFAM? 23.	Desenvolvimento de Competências gerenciais. Aprendizagem na prática. Capacitação gerencial.
	24. Mais algum comentários sobre a atuação gerencial no IFAM?	
	25. Comente por favor, acerca das perguntas aqui feitas? Sugestões? E, sobre o processo desta entrevista?	

Apêndice C – Roteiro para entrevista com subordinados de gestores e ex-gestores

Apresentação em cada entrevista (indicada no Termo de Consentimento livre e esclarecido – TCLE)

OBJETIVO DA PERGUNTA	PERGUNTA	BASE
Identificar o perfil pessoal, profissional e acadêmico dos subordinados	Informar idade; formação acadêmica e profissional; tempo na instituição; cargo e lotação.	Sobre o servidor
Identificar as competências gerenciais percebidas e as requeridas, para o desempenho da unidade, segundo os subordinados diretos do gestor	Segundo sua experiência vivida no IFAM, 1. Como os gestores da alta direção do IFAM são eleitos ou nomeados? 2. O que capacita um servidor para o exercício do cargo de alta direção no IFAM? 3. O que distingue um gestor competente? 4. Como a atuação do gestor da alta direção contribui para que a instituição cumpra seus objetivos institucionais estratégicos? 5. Relate uma situação em que você percebeu a atuação do gestor como decisiva para solucionar um problema da unidade onde atua. 6. Você considera que os desafios enfrentados pelos gestores do IFAM são os mesmos enfrentados pelos gestores dos demais Institutos? Quais seriam eles? 7. Quais características pessoais e profissionais você considera necessárias para o exercício dos cargos da alta direção do IFAM?	Vivência gerencial percebida, Competências gerenciais percebidas e requeridas para o exercício do cargo de alta direção no IFAM
	8. Relate uma situação em que a atuação do gestor da alta direção promoveu teu aprendizado no processo de trabalho? 9. Qual capacidade considera ter adquirido pela sua interação com o gestor da sua unidade?	Aprendizagem
	10. Comente por favor, acerca das perguntas aqui feitas? Sugestões? E, sobre o processo desta entrevista?	Vivência laboral e da entrevista

Apêndice D – Termo de consentimento livre e esclarecido para as entrevistas

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) Participante,

Meu nome é Carla Condé Marques e Oliveira Bernhard, sou estudante do curso de mestrado em Gestão e Estratégia, vinculado à Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ, Campus Seropédica, e você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa: “*Capacitação e Desenvolvimento Gerencial: Uma proposta para a Alta Direção do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - IFAM*”. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar **voluntariamente** deste projeto na **condição de fonte**, ou seja, o **sujeito que fornece as informações primárias** para a pesquisa em curso.

A pesquisa tem como **objetivo** “formular um programa de capacitação de gestores do IFAM pertinente aos ocupantes de cargo da alta direção” e se **justifica** pela possibilidade de fornecer diretrizes e um programa específico de capacitação gerencial que beneficiará diretamente os gestores para o exercício eficaz e eficiente de suas atividades gerenciais e, suas equipes subordinadas, que se beneficiarão pela condução profissional de seu trabalho e desempenho em um ambiente laboral agregador dos desempenhos individuais e coletivos das unidades, alinhados ao desempenho institucional estabelecido no serviço público para o IFAM.

A **coleta de dados** se dará por meio de **levantamento documental** e de **entrevistas individuais e em grupo**, do tipo semiestruturadas, com os atuais e antigos gestores da alta direção do IFAM, além de seus subordinados. As entrevistas serão analisadas de forma **qualitativa indutiva**. Todas as informações coletadas serão apresentadas apenas para **fins acadêmicos e científicos da área**.

A partir dos dados coletados com você e com os demais participantes, será possível levantar as competências gerenciais percebidas e requeridas, no contexto da prática laboral, para o exercício dos cargos da alta direção do IFAM, para que se proponha um programa de capacitação para a alta direção do IFAM.

A pesquisa é **oportuna** na medida em que apesar de prevista na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNPD, no IFAM, ainda não se oferta capacitação gerencial específica e com os resultados desta pesquisa se obterá também subsídios para o desenvolvimento gerencial e mapeamento e implantação do sistema de gestão de pessoas por competências, outra demanda legal para a administração pública federal.

De acordo com a Resolução CNS nº 510/16 todas as pesquisas envolvem **riscos**, ainda que mínimos. Assim, os riscos desta pesquisa, por se tratar de uma investigação envolvendo problemas de gestão, são mínimos, mas que podem estar relacionados a fatores psicológicos ocasionados por constrangimentos em apontar eventuais erros ou equívocos cometidos por si ou por pessoas conhecidas. Com o intuito de minimizar estes riscos, os participantes não terão seus nomes divulgados, sendo os mesmos identificados na pesquisa como “Gestor 1” e assim sucessivamente (ou outra denominação que não permita sua identificação). Além disso, o participante tem a **liberdade e o direito de interromper a entrevista** a qualquer momento e a mesma poderá ser remarcada para momento mais oportuno, caso assim o entrevistado deseje.

É garantido ao participante: **a plena liberdade** de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, **em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma; o sigilo da fonte em todas as fases da pesquisa e nas publicações dela advindas; o acesso aos resultados desta pesquisa;** e ao ressarcimento de qualquer custo que tiver relativo à pesquisa e será indenizado por danos eventuais decorrentes da sua participação.

Participar desta pesquisa não implicará em nenhum custo para você, e, como voluntário, você também não receberá qualquer valor em dinheiro como compensação pela participação. A entrevista será gravada, transcritas e analisadas de forma qualitativa indutiva. A transcrição será encaminhada ao participante, sendo-lhe permitida a troca de alguma resposta.

Declara-se que serão cumpridos todos os itens expressos anteriormente.

Você receberá uma via deste documento assinada pelo pesquisador, com o e-mail de contato e do Comitê de Ética em Pesquisa que a aprovou, para maiores esclarecimentos.

Participar desta pesquisa **é uma opção** e no caso de não aceitar participar ou desistir em qualquer fase da pesquisa, fica assegurado que não haverá nenhuma perda e o aceite não implicará em nenhum retorno financeiro.

Eu, _____, portador do RG _____, (☐) **ACEITO**; (☐) **NÃO ACEITO** participar da pesquisa “*Capacitação e Desenvolvimento Gerencial: Uma proposta para a alta direção do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM*”.

Declaro ter recebido as devidas explicações sobre a referida pesquisa e estou ciente que minha desistência poderá ocorrer em qualquer momento, sem qualquer prejuízo. Declaro estar ciente de que minha participação é voluntária e que fui devidamente esclarecido (a) quanto aos objetivos e procedimentos desta pesquisa, bem como fui informado(a) de que tenho direito a receber os resultados da pesquisa.

Certa de poder contar com sua participação, coloco-me à disposição para esclarecimentos, através do (s) telefone (s) 92-98152-0768 falar com **Carla Bernhard**.

Pesquisadora: Carla Condé Marques e Oliveira Bernhard – Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Mestrado em Gestão e Estratégia – UFRRJ – Campus Seropédica.

Orientadora: Professora Dra. Beatriz Quiroz Villardi – docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Mestrado em Gestão e Estratégia – UFRRJ – Campus Seropédica.

Data: ____/____/____

Assinatura do participante: _____.

Assinatura da pesquisadora: _____.

Observações:

- Os Comitês de Ética e Pesquisa (CEP) são responsáveis pelos protocolos de pesquisa de baixa e média complexidade e são a porta de entrada para todos os projetos de pesquisa envolvendo seres humanos.
- A presente pesquisa foi recebida pelo CEP da (identificar a instituição).
- Este TCLE foi impresso e assinado em 2 (duas) vias, ficando uma de posse do participante e outra desta pesquisadora.

Apêndice E – Transcrição da entrevista com análise dos dados pesquisados

Pergunta	Resposta transcrita	Segmentos selecionados	Interpretação da pesquisadora	Ideia central	Categoria
Professor, primeiro eu queria te agradecer. Sua participação é importante pra gente nesse momento. Eu queria que o senhor começasse se apresentando. Seu nome, seu cargo, sua idade, quando entrou no IFAM e a sua formação acadêmica.	Meu nome é [REDACTED]. Eu entrei no IFAM em [REDACTED] no dia [REDACTED], se não me engano. No dia [REDACTED], no concurso público que nós tivemos. Sou formado em [REDACTED] pela Universidade Federal do Amazonas. Tanto na licenciatura como também em bacharelado. Tenho um mestrado em [REDACTED] também pela Universidade Federal do Amazonas e doutorado em [REDACTED] pela Universidade Federal do Amazonas. [REDACTED] diretor-geral do [REDACTED]. Sou professor desde 1 [REDACTED]. Professor na área de [REDACTED] voltado pra [REDACTED].				
E professor, você teve alguma experiência como gestor antes do IFAM?	Não. Eu sempre trabalhei como professor, dando aula. Comecei as minhas atividades de licenciatura em [REDACTED]. Então, desde o início, eu sempre fui professor. Como gestor, não tive nenhuma atividade externa em relação a isso.	Não. Eu sempre trabalhei como professor, dando aula. Como gestor, não tive nenhuma atividade externa em relação a isso.	Sem experiência externa de gestão	Sem experiência externa de gestão	Perfil do gestor
E no IFAM, qual foi sua experiência como gestor?	Eu comecei assumindo um cargo, não me lembro a data, Carla, mas é isso aí. Eu acho que em 2003, 2004, mais ou menos, como coordenador do curso de [REDACTED]. Na época, fui convidado pra ser esse coordenador. Mas não fiquei muito tempo, né? Por conta de problemas particulares, eu não fiquei muito tempo. Depois, [REDACTED], eu assumi a gestão como chefe do departamento de [REDACTED] e [REDACTED]. [REDACTED] Nesse mesmo período, também, eu estava coordenando um projeto. Era um coordenador de um projeto, que na época era chamado de [REDACTED]. [REDACTED], mas na realidade era o PIBID, que foi aprovado pela CAPES. E fiquei durante sete anos também como coordenador desse projeto. Da chefia de departamento, e nós voltamos pra CAPES. A direção-geral continuou em [REDACTED].	Eu comecei assumindo um cargo... como coordenador do curso de [REDACTED]. Na época, fui convidado pra ser esse coordenador. Depois, [REDACTED], eu assumi a gestão como chefe do departamento de [REDACTED]. E fiquei durante chefe de departamento [REDACTED]... Nesse mesmo período, também, eu estava coordenando um projeto.	Experiência pretérita de gestão até assumir o cargo de alta gestão	Experiência pretérita de gestão até assumir o cargo de alta gestão	Perfil do gestor

Pergunta	Resposta transcrita	Segmentos selecionados	Interpretação da pesquisadora	Ideia central	Categoria
nesse período, o senhor continuou dando aula enquanto gestor?	Sim. [REDACTED], desde o início que eu comecei dando aula, [REDACTED]? Sempre tive uma carga horária muito relevante na área [REDACTED] né? Como coordenador, sim. Fazendo mestrado e doutorado, também, né? E como chefe de departamento, eu sempre tive uma carga horária de pelo menos oito ou dez horas de aula de sala de aula.	Sim. Sempre tive uma carga horária muito relevante na área [REDACTED], né?	O gestor sempre se manteve dando aula,	Exercício da alta gestão concomitante à docência	Perfil do gestor
em que circunstâncias o senhor se tornou gestor da alta gestão?	Ah, é longa a história, mas eu vou resumir. O que nós olhávamos... sempre teve aqui no campus de [REDACTED], um grupo político, né? Política interna, né? Então, as políticas internas que nós tínhamos aqui, [REDACTED], o [REDACTED], né? Então, a gente via que tinha uma polarização, né [REDACTED] o [REDACTED]? Então, começou a ter uma mudança dentro da gestão. Essa gestão maior dentro do nosso campus, né? E, desde lá, esse grupo, que nós tínhamos dentro do campus, pensava em ter essa gestão dentro do campus de [REDACTED], porque tínhamos novos pensamentos em termos de modelo de gestão. [REDACTED] E aí, depois de [REDACTED] a [REDACTED], nós nos fortalecemos internamente. E aí pensamos, pô, chegou a hora, então, de nós realmente assumirmos essa gestão. Em grupo, né? E nós conversamos com muitas pessoas. Na verdade, no início, eu não queria ser diretor-geral, tanto é que eu convidei duas pessoas pra que pudessem ser [REDACTED]	sempre teve aqui no campus de [REDACTED], um grupo político, né? Política interna, né? E, desde lá, esse grupo, que nós tínhamos dentro do campus, pensava em ter essa gestão dentro do [REDACTED] porque tínhamos novos pensamentos em termos de modelo de gestão. [REDACTED] E aí, depois de [REDACTED] a [REDACTED], nós nos fortalecemos internamente. E aí pensamos, pô, chegou a hora, então, de nós realmente assumirmos essa gestão. Em grupo, né? Na verdade, no início, eu não queria ser [REDACTED]	O gestor informou que há uma política interna no campus que polarizou os servidores em grupos. O grupo o qual ele pertence resolveu tentar a eleição para implementar um novo modelo de gestão, uma gestão participativa e ele foi escolhido pelo grupo, porque já era conhecido por ter sido chefe de departamento [REDACTED] e venceu a eleição. [REDACTED]	Apoio político	Perfil do gestor

Pergunta	Resposta transcrita	Segmentos selecionados	Interpretação da pesquisadora	Ideia central	Categoria
E antes de assumir como diretor, qual capacidade, ou quais capacidades suas você considerava que eram indispensáveis para o exercício desse cargo?	Cargo, né? Eu vou ser sincero, né? Antes nós não tínhamos, assim, nada que pudesse dizer, assim, o gestor tem essa receita de bolo. Nós não tínhamos, né? O que nós realmente buscamos foi fazer um trabalho bem transparente dentro da própria chefia de departamento, conquistando espaços e buscando realmente uma educação de qualidade. Se tu me perguntar assim, mas você fez algum curso, sobre alguma coisa em termos administrativo? Não, a não ser aquilo que está voltado realmente para a nossa faculdade, que nós temos lá dentro da própria licenciatura, mas voltada para ensino, para sala de aula, não para gestor, né? Mas o que o grupo viu é a liderança que eu tinha dentro do departamento, né? E que conseguia... Liderança, né? No [REDACTED]. [REDACTED]? Então, essa liderança que tinha lá dentro, realmente de resolver conflitos, né? Equilibrar situações e propor novos caminhos, fizeram com que o pessoal dentro do próprio campus acreditasse numa gestão diferenciada.	O que nós realmente buscamos foi fazer um trabalho bem transparente. Mas o que o grupo viu é a liderança que eu tinha dentro do departamento, né? Então, essa liderança que tinha lá dentro, realmente de resolver conflitos, né? Equilibrar situações e propor novos caminhos, fizeram com que o pessoal dentro do próprio campus acreditasse numa gestão diferenciada.	O gestor acredita que tinha como capacidades, no exercício do cargo de diretor de departamento, a liderança, a capacidade de resolver conflitos, de propor soluções.	Liderar	Competência gerencial percebida
				Resolver conflitos	Competência gerencial percebida
				Encontrar soluções	Competência gerencial percebida
E como que você acha que a sua atuação gerencial enquanto gestor atendeu às expectativas que o levaram a assumir esse cargo?	Eu vejo assim, né? Na época, quando nós estávamos como chefe de departamento, nós tínhamos alguns embates dentro da própria gestão, mesmo sendo gestor, nós tínhamos alguns embates, [REDACTED]. Por não concordar com certas situações que eram impostas principalmente para o ensino, da forma do ensino, né? Então, nós achávamos, nós tínhamos assim um pensamento de fazer um ensino completamente diferente do que era feito, né? De um grupo que já vinha se proliferando já há algum tempo, né? [REDACTED]. Então, a gente queria realmente nos situarmos e fazer com que o IFAM tivesse uma nova marca, que pudesse realmente prevalecer aquilo que está previsto na sua criação, né? Dentro da portaria que foi criada nos IFAMs, que pudesse dar uma atenção para o ensino técnico, tecnológico, [REDACTED]. Então, esse era o	com o surgimento do IFAM em 2009, nós passamos a ter uma nova vertente. Então, a gente queria realmente nos situarmos e fazer com que o IFAM tivesse uma nova marca, que pudesse realmente prevalecer aquilo que está previsto na sua criação, né? Dentro da portaria que foi criada nos IFAMs, que pudesse dar uma atenção para o ensino técnico, tecnológico, né? [REDACTED]. Então, esse era o nosso conhecimento. Então, as pessoas acreditavam muito de que nós podíamos fazer essa	O gestor não sente que atendeu às expectativas do cargo porque foi os obstáculos que enfrentou como a falta de transição e a pandemia, impediram que seu planejamento se concretizasse.	Falta de transição	Dificuldades enfrentadas
				Pandemia	

Pergunta	Resposta transcrita	Segmentos selecionados	Interpretação da pesquisadora	Ideia central	Categoria
	<p>nosso conhecimento. Então, as pessoas acreditavam muito de que nós podíamos fazer essa diferença. A gente tinha um planejamento, né? E eu vou colocar uma coisa aqui que é bem particular, nossa, aqui do Campos [REDACTED], quando nós ganhamos a eleição, nós não tínhamos a experiência realmente de ser um diretor. Era chefe de departamento e nós tínhamos, assim, um círculo muito fechado. [REDACTED]</p> <p>Qual foi o maior problema que nós tivemos quando nós assumimos a gestão? Transição. Nós não tivemos, né? Então, na época, nós tivemos que nos reunir realmente e buscar as informações. Ninguém disse assim, olha, você precisa fazer isso. [REDACTED]</p> <p>[REDACTED] Vocês vão ter que seguir esse planejamento aqui. Essas são as datas. Isso é que vocês vão ter que fazer. Ninguém disse assim que o orçamento era tal, né? E que esse orçamento já estava comprometido, né? Com muitos contratos aqui dentro vigente, né? Nós não sabíamos que tinha contratos que já iam vencer, né? Que a gente tinha que fazer um novo edital para selecionar uma empresa e tudo mais. Ou seja, nós tivemos que aprender do zero. Então, isso foi um dos obstáculos, né? O outro obstáculo maior foi, talvez, talvez não, eu tenho certeza, né? [REDACTED]</p>	<p>diferença. A gente tinha um planejamento, né? Qual foi o maior problema que nós tivemos quando nós assumimos a gestão? Transição. Nós não tivemos, né? Então, na época, nós tivemos que nos reunir realmente e buscar as informações. Ninguém disse assim, olha, você precisa fazer isso. Nós temos um planejamento aqui [REDACTED]</p> <p>[REDACTED] Então, isso foi um dos obstáculos, né? O outro obstáculo maior foi, talvez, talvez não, eu tenho certeza, né? [REDACTED]</p>			

Pergunta	Resposta transcrita	Segmentos selecionados	Interpretação da pesquisadora	Ideia central	Categoria
	<p>Essa sensação de cumprimento da proposta, teoricamente, o objetivo é a partir de agora, né? Isso. Tanto é que, aí, novamente, abrindo aqui, né? Quando a primeira vez que nós pensamos, as pessoas sempre, aqui no [REDACTED].</p>	<p>meio do ano, que você praticamente não sabe quem é que vai comandar, né? E se a gente vai ficar ou não, né? Para continuar a gestão. Essa sensação de cumprimento da proposta, teoricamente, o objetivo é a partir de agora, né?</p>			
Professor, e o que que você acha que mudou na sua vida e na sua rotina depois que o senhor virou diretor-geral?	<p>Muita coisa, né? Na vida, eu posso dizer profissional que a gente passa a ter muito mais responsabilidade, né? Um gestor, ele tem que estar ali, tem que estar ligado completamente, né? Ele não pode desligar. Na vida particular, essa rotina interfere bastante, né? Porque é difícil até mesmo você chegar, a sua família dizer assim, não, tem que estar com o celular ligado porque pode acontecer alguma coisa lá no Campos e eu como gestor macro, eu preciso estar informado e sabendo exatamente das coisas que acontecem lá, né? E aconteceu, né? [REDACTED]</p>	<p>Na vida, eu posso dizer profissional que a gente passa a ter muito mais responsabilidade, né? Um gestor, ele tem que estar ali, tem que estar ligado completamente, né? Ele não pode desligar. Na vida particular, essa rotina interfere bastante, né? Porque é difícil até mesmo você chegar, a sua família dizer assim, não, tem que estar com o celular ligado</p>	<p>O gestor vive em constante estado de alerta e isso prejudica o tempo de qualidade com a família e o sossego</p>	<p>Tempo dedicado a família é reduzido ou prejudicado</p>	<p>Dificuldades enfrentadas</p>
			<p>O gestor se sente responsável por servidores e alunos</p>	<p>Responsabilizar-se com a comunidade acadêmica</p>	<p>Competência gerencial percebida</p>

Pergunta	Resposta transcrita	Segmentos selecionados	Interpretação da pesquisadora	Ideia central	Categoria
	<p>██████████, o diretor tem que estar lá, o gestor tem que estar lá, até pra resolver os problemas. Então isso, profissionalmente, a gente passa a ter uma responsabilidade muito maior porque você passa a tomar conta não é de uma família pequena, mas de um Campos que tem essa quantidade de servidores que querendo ou não impacta na sua vida porque quando um sofre, quando você perde alguém ou quando um conquista alguma coisa, automaticamente você é avisado e você fica triste ou fica alegre, dependendo da situação. E quando você olha os alunos, da mesma forma, ██████████ e geralmente quando você acerta, você diz, graças a Deus nós acertamos. Quando você erra, você diz assim, aonde é que nós precisamos melhorar? Então temos que avançar pra melhorar. Então impacta, tanto particularmente, como profissionalmente.</p>	<p>porque pode acontecer alguma coisa lá no Campos e eu como gestor macro, eu preciso estar informado e sabendo exatamente das coisas que acontecem lá, né? E aconteceu, né?</p>			
E professor, quais são hoje, como é que o senhor enxerga, quais são as responsabilidades do cargo de Diretor-Geral?	<p>É aquilo que eu falei agora, eu acho que as responsabilidades são muitas, são tamanhas. Hoje eu fico pensando, por exemplo, que se você não fizer uma gestão, jamais você vai agradar a todos, mas que você tenha uma harmonia do campus pra poder fazer uma gestão de qualidade, que possa agradar a nossa comunidade acadêmica, você não tem como mensurar isso, sem dizer assim, olha, perai, eu não sou 100%, mas eu quero dizer, eu quero ser 70%, quero ser 80% pra que as pessoas possam olhar essa responsabilidade que nós temos, assim, com aquele gestor ali que fez a diferença porque ele cumpriu realmente, foi transparente com as coisas. Então, a minha responsabilidade maior dentro do próprio campus é ser muito transparente com todas as ações que nós temos, seja administrativa, seja educacional, seja de extensão, seja de ensino, seja de pesquisa, o que a gente tem que mostrar pra nossa comunidade é que existe um gestor com uma transparência e mostrar pra eles, olha, esse recurso que está sendo injetado aqui pelo Governo Federal, ele está sendo utilizado nisso, nisso, nisso, para que a nossa educação seja uma educação de qualidade, para que o seu aluno, aliás, o aluno que venha pra cá, realmente, possa sair daqui com um outro olhar, uma nova visão e capacidade realmente pra trabalhar nesse mercado tão competitivo.</p>	<p>Então, a minha responsabilidade maior dentro do próprio campus é ser muito transparente com todas as ações que nós temos, mostrar pra eles, olha, esse recurso que está sendo injetado aqui pelo Governo Federal, ele está sendo utilizado nisso, nisso, nisso, para que a nossa educação seja uma educação de qualidade, para que o seu aluno, aliás, o aluno que venha pra cá, realmente, possa sair daqui com um outro olhar, uma nova visão e capacidade realmente pra trabalhar nesse mercado tão competitivo.</p>	<p>O gestor se sente responsável por agir com transparência, apontando onde o recurso está sendo empregado, para que possa ofertar uma educação de qualidade</p>	Responsabilizar-se com o uso do recurso público	Competência gerencial requerida
			<p>O gestor se sente responsável por agir com transparência, apontando onde o recurso está sendo empregado, para que possa ofertar uma educação de qualidade</p>	Responsabilizar-se com a qualidade da educação ofertada	Competência gerencial requerida

Pergunta	Resposta transcrita	Segmentos selecionados	Interpretação da pesquisadora	Ideia central	Categoria
E essas responsabilidades, alguém te falou? Olha, quando você assumiu, você falou assim, olha, agora você é o diretor, está aqui as suas responsabilidades. Alguém passou isso pra você?	É como eu te falei, nós não tivemos uma transição, né? Porque eu imagino assim, que na transição, não estou falando mal aqui [REDACTED], né? Mas, por exemplo, eu não ficaria assim, em paz, se de repente uma pessoa tivesse assumido o meu lugar e eu não passasse pra ela, realmente, tudo aquilo de responsabilidades que ela vai ter dali pra frente, né? Porque aqui, mesmo sendo um diretor, a gente sabe das grandes responsabilidades que você tem que tocar, realmente, o campo, desde algum ponto.	É como eu te falei, nós não tivemos uma transição, né?	Não houve transição	Gestor assumiu sem saber suas responsabilidades	Dificuldades enfrentadas
Quais são as suas responsabilidades? Se eu pudesse listar as principais, assim.	Olha, uma, primeiro, você tem que ser comprometido, realmente, com o orçamento, né? Então, eu acho que da principal, mesmo, é você ter, realmente, esse comprometimento em fazer o uso desse recurso, né? Da forma correta, adequada e transparente, né? Pra que as pessoas não possam dizer, assim, ah, pera aí, mas usou esse recurso aonde? Né? Então, é o comprometimento, mesmo. Acho que essa qualidade de você se comprometer, realmente, em fazer isso adequadamente é o mais importante. Segundo, é a gente fazer uma educação, mesmo, para os nossos alunos, né? Porque ele é a razão do campus existir, da reitoria existir, do Ifam existir. Então, se o aluno, ele tá entrando aqui no nosso campus, ele tem que entrar e sair sabendo, exatamente, que nós estamos fazendo uma educação, realmente, voltada pra ele. E terceiro, eu acho que ele, talvez, seja o mais importante de todos, é entender o que é serviço público. Porque se você não entende o que é serviço público, não adianta. Você não consegue fazer a roda, desculpa, a redundância, rodar, né? Porque se você for trabalhar aqui no campus, ou na reitoria, qualquer canto que seja, pensando que aqui é uma empresa privada, você não consegue. Né?	primeiro, você tem que ser comprometido, realmente, com o orçamento, né? Segundo, é a gente fazer uma educação, mesmo, para os nossos alunos, né? E terceiro, eu acho que ele, talvez, seja o mais importante de todos, é entender o que é serviço público. Porque se você não entende o que é serviço público, não adianta. Você não consegue fazer a roda, desculpa, a redundância, rodar, né? Porque se você for trabalhar aqui no campus, ou na reitoria, qualquer canto que seja, pensando que aqui é uma empresa privada, você não consegue. Né?	O gestor identificou que ele é responsável pela aplicação correta do recurso público	Aplicar corretamente o recurso público	Competência gerencial requerida
			O gestor é responsável pela educação ofertada aos alunos	Responsabilizar-se com a qualidade da educação ofertada	Competência gerencial requerida
E mudou a sua visão de o que você achava que era ser diretor e o que você viu que é ser diretor?	Eu faço uma comparação sempre, né? Por exemplo, quando, e isso é bom, quando você vai subindo de gestão, né? Quando eu era coordenador, eu tinha um curso pra tomar de conta. Mas eu não tinha um orçamento, né? Então, você tomava conta daquele curso. Você organizava o horário, colocava os professores ali, verificava a quantidade de alunos que tinha naquela época e tudo mais. Quando você passa a ser chefe do departamento, você agora não tem somente um curso. Você já	Quando eu era coordenador, eu tinha um curso pra tomar de conta. Mas eu não tinha um orçamento, né? Quando você passa a ser chefe do departamento, você agora não tem somente um curso. Você já tem ali vários cursos	O gestor percebe um aumento no grau de responsabilidade quando você assume um cargo de alta gestão por causa das responsabilidades	Responsabilizar-se pelo orçamento	Competência gerencial requerida
				Responsabilizar-se administrativamente	Competência gerencial requerida

Pergunta	Resposta transcrita	Segmentos selecionados	Interpretação da pesquisadora	Ideia central	Categoria
	tem ali vários cursos e vários alunos e vários profissionais junto com você. Mas, mesmo assim, você não tem um orçamento, né? Você tem que administrar as atividades que você tem dentro de uma chefia de departamento, mas não é um recurso que eu posso mexer, né? Eu preciso de alguém pra estar mexendo. Quando eu me tornei diretor, a coisa mudou, né? Porque agora, eu já não tenho mais apenas uma turma ou apenas um curso. Eu tenho todos os cursos sob a minha gestão, sob a minha direção. E eu tenho um orçamento também pra administrar. Mal ou bem, mas eu tenho que administrar aquele orçamento para que o campus possa funcionar durante um ano. Então, o que eu pensava anteriormente, muda completamente por conta dessas responsabilidades que você passa a ter, principalmente administrativa. É...	e vários alunos e vários profissionais junto com você. Mas, mesmo assim, você não tem um orçamento, né? Quando eu me tornei diretor, a coisa mudou, né? Porque agora, eu já não tenho mais apenas uma turma ou apenas um curso. Eu tenho todos os cursos sob a minha gestão, sob a minha direção. E eu tenho um orçamento também pra administrar. Mal ou bem, mas eu tenho que administrar aquele orçamento para que o campus possa funcionar durante um ano. Então, o que eu pensava anteriormente, muda completamente por conta dessas responsabilidades que você passa a ter, principalmente administrativa.	orçamentárias e administrativas		
E em que situação, professor, você se sentiu pela primeira vez atuando como diretor-geral?	Bom, acho que foi em [REDACTED], né? Quando nós assumimos aqui a gestão, né, nós tivemos um problema aqui, muito sério, [REDACTED] Nós tínhamos que tomar uma decisão muito importante [REDACTED] E ali, você precisaria não ser só um gestor para tomar a decisão, mas ter um grupo de pessoas ali junto, em conjunto, para tomar essa decisão. Porque, aqui no Campos [REDACTED], [REDACTED] uma delas é muito importante, que é a diretoria de administração, né, o planejamento que nós temos aqui. Então, nós tínhamos que, naquele momento, estudar toda a	Quando nós assumimos aqui a gestão, né, nós tivemos um problema aqui, muito sério, [REDACTED] [REDACTED] Nós tínhamos que tomar uma decisão muito importante de	o gestor sentiu atuando pela primeira vez como gestor quando teve que tomar uma decisão de demolir um restaurante para os alunos e construir um novo e percebeu a burocracia para que as ações sejam concluídas no serviço público	Tomar decisões	Competência gerencial percebida

Pergunta	Resposta transcrita	Segmentos selecionados	Interpretação da pesquisadora	Ideia central	Categoria
	<p>situação. Imagina, você não tem transição, você não sabe o que está acontecendo, você não sabe as coisas que envolvem diretamente uma direção. E aí, você tem que tomar uma decisão de mudar [REDACTED].</p> <p>[REDACTED]. Então, primeira coisa, nós fizemos. A segunda coisa era trocar a empresa que estava fornecendo [REDACTED]. O contrato estava vencendo, [REDACTED]. E aí, nós tínhamos que mudar esse contrato. Acho que até tu lembra sobre isso, um pouquinho. Nós tivemos que entrar realmente para poder fazer uma licitação de uma nova empresa para que pudesse entrar pelo menos. Naquele momento, caiu a ficha. Não é fácil ser administrador público. Porque, assim, quando você está em uma empresa privada, você faz isso num estalar de dedos. Mas, numa administração pública, você sabe que tem todo... Ali, eu aprendi que tem toda uma burocracia. Você tem que andar passo por passo para poder chegar no final. [REDACTED].</p>	[REDACTED]		Agir com celeridade	Competência gerencial requerida
E eu gostaria, Que o senhor relatasse uma situação que o senhor viveu, como gestor, como diretor geral, e que a sua atuação foi determinada e determinante para resolver um problema.	<p>Eu acho que essa que eu falei agora, ela, eu acho que foi a melhor, mas, mesmo, eu tomando uma decisão, mesmo, de dizer assim, vamos resolver isso aqui, vai ser isso aqui que a gente vai fazer, eu acho que essa foi uma, mas a outra que nós tínhamos também foi em 2002, que nós tínhamos uma emenda parlamentar [REDACTED] e nós não conseguimos, naquela época, fazer um uso para aquilo que nós queremos, [REDACTED]. É lógico, está ali e a gente podia fazer. A obra não dá pra fazer. O que é que a gente vai fazer então? Então, nós verificamos dentro da nossa própria comunidade aquilo que estava faltando, né? [REDACTED]. Então, juntamente com o DAP nós determinamos o que é que nós vamos fazer. [REDACTED].</p>	<p>mas a outra que nós tínhamos também foi em [REDACTED] que nós tínhamos uma emenda parlamentar [REDACTED] e nós não conseguimos, naquela época, fazer um uso para aquilo que nós queremos, [REDACTED]. Então, juntamente com o DAP nós determinamos o que é que nós vamos fazer. [REDACTED].</p>	O gestor resolveu como destinar um dinheiro de uma emenda juntamente com o DAP porque não era possível gastar como eles pretendiam	Destinar os recursos recebidos	Competência gerencial percebida

Pergunta	Resposta transcrita	Segmentos selecionados	Interpretação da pesquisadora	Ideia central	Categoria
	<p>[REDACTED]</p> <p>Então, ali foi uma das coisas. Mas acho que a anterior ela é mais proeminente.</p>	<p>[REDACTED]</p>			
Você acha que essa experiência contribuiu para aprimorar a sua prática de gestão?	<p>Eu sempre digo assim, eu digo até para a minha esposa, que cada dia é um dia, que a gente tem que tomar decisões que são importantíssimas. [REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>Isso, a gente ganha com a experiência. Depois de 4 anos dentro de uma gestão e sabendo exatamente dos problemas que nós temos, à medida que vai acontecendo problemas desse tipo, você já tem uma resposta para dar. Então, é essa responsabilidade, isso que você passa a ter realmente, é um traquejo administrativo que você ganha no seu dia-a-dia. Imagina se eu chegasse para ela e dissesse assim, não, libera os alunos aí. E aí, se resolveu rápido, logo em seguida era um problema da bomba, nós ligamos a torneira à água que vinha da rua, encheu a caixa, conseguimos fazer alimentação, os alunos se alimentaram e ficaram e estão tendo aula aí novamente. Imagina se eu tomasse uma decisão assim, libera. Aí, eu teria, primeiro, consequências, esses meninos iam voltar para casa, muitos deles se alimentam aqui, precisam dessa alimentação. Segundo, eu teria que ter mais um dia letivo do meu calendário por conta daqueles dias que já estão computados lá no calendário. E terceiro, isso não foi um problema externo, foi um problema interno, que você tinha</p>	<p>Eu sempre digo assim, eu digo até para a minha esposa, que cada dia é um dia, que a gente tem que tomar decisões que são importantíssimas. Então, essa experiência nós ganhamos à medida que você vai avançando dentro da própria gestão.</p>	<p>O gestor acredita que aprende todos os dias em cada acontecimento, no exercício da própria gestão</p>	<p>Aprendizado no exercício da gestão</p>	<p>Aprendizagem gerencial</p>

Pergunta	Resposta transcrita	Segmentos selecionados	Interpretação da pesquisadora	Ideia central	Categoria
	que resolver aqui. Então, essa experiência nós ganhamos à medida que você vai avançando dentro da própria gestão.				
E quais foram os maiores desafios que o senhor encontrou no exercício do cargo de diretor-geral? E como que você os enfrentou?	Olha, o principal foi mesmo, e eu vou sempre falar isso, são dois, né? Um, a falta de transição, porque nós não tivemos uma transparência da gestão anterior. É como se você, se você entrasse num quarto escuro e você não sabia nada, você tinha que saber onde é que está o interruptor e começar a estudar tudo ali para saber o que vai acontecer. [REDACTED]	Um, a falta de transição, porque nós não tivemos uma transparência da gestão anterior. É como se você, se você entrasse num quarto escuro e você não sabia nada, você tinha que saber onde é que está o interruptor e começar a estudar tudo ali para saber o que vai acontecer. E aí, eu também, analisando, depois eu verifiquei que essa transição fez com que nós perdêssemos muito tempo, né? Porque você tem que se apropriar de coisas que você não sabia, saber exatamente. [REDACTED]	Os maiores desafios enfrentados foi o fato de não ter havido uma transição de cargos e o diretor desconhecer completamente a gestão que estava assumindo, o que o levou a perder muito tempo para executar as ações. Ele enfrentou isso se apropriando das informações e criou uma força tarefa, colocando pessoas com perfil adequado nos cargos estratégicos, elaborando, de maneira participativa, um plano de ações, e permitindo que os servidores escolhessem os chefes de departamento.	Trabalhar em equipe.	Competência gerencial percebida
	[REDACTED] Quando eu assumi a gestão, eu assumi a gestão como coordenador, depois fui para chefe. Para ser diretor, você tem muitas coisas para aprender e saber, né?			Identificar o perfil correto para ocupar os cargos.	Competência gerencial percebida
	[REDACTED]			Apropriar-se das informações	Competência gerencial percebida
	[REDACTED] Então, essa foi a principal dificuldade que nós tivemos sobre isso, né? E aí, eu também, analisando, depois eu verifiquei que essa transição fez com que nós perdêssemos muito tempo, né? Porque você tem que se apropriar de coisas que você não sabia, saber exatamente. Por exemplo, imagina, Carla, você tem um planejamento que foi feito em 2012 para o campos funcionar em 2012 e você não saber exatamente sobre esse planejamento, né? Você sabe que tinha um calendário já que estava acontecendo, mas nós não sabíamos quantos contratos tinha, quais iam vencer, quais as dificuldades que nós teríamos pela frente, né? Então, nós colocamos uma pessoa que também não tinha muito conhecimento de administração, mas era muito, assim, querendo aprender, [REDACTED] Querendo aprender muita coisa, [REDACTED] e fez a diferença dentro da própria administração lá, enquanto ele esteve no DAP, né? Então, essa foi uma das coisas. [REDACTED]			Planejar as ações	Competência gerencial percebida

Pergunta	Resposta transcrita	Segmentos selecionados	Interpretação da pesquisadora	Ideia central	Categoria
	<p>[REDACTED] A primeira coisa que nós fizemos com relação à transição foi se apropriar daquilo que nós tínhamos dentro dos próprios documentos que nos deixaram. Então, fizemos uma força-tarefa, né? [REDACTED]</p> <p>[REDACTED] Então já tinha um orçamento vigente, já tinha tudo que tava sendo feito. O que nós fizemos foi fazer um estudo de impacto, realmente, dessas ações. Não mexíamos, né, porque não dava como você mexer, fazer alguma ação, a não ser, eram ações, [REDACTED]</p> <p>[REDACTED] Mas as ações que nós tomamos foi executar aquele plano que foi feito em [REDACTED]. É lógico que depois de você pegar aquelas ações e saber quais ações, nós íamos minimizar aqueles impactos que nós tínhamos, né, com relação ao ensino. Nós tínhamos que fazer o ensino rodar dentro daquela normalidade que foi colocada, mas colocando também, já inserindo uma gestão participativa juntamente com o nosso chefe de departamento, né, porque não era uma coisa que vinha de cima pra baixo, mas era uma coisa conversada no grupo. Então não era o [REDACTED] que tomava a decisão, era uma decisão tomada em conjunto, né, juntamente com o diretor e juntamente com o chefe de departamento. [REDACTED]</p>	<p>muito, assim, querendo aprender, que era o [REDACTED] na época lá, né? Querendo aprender muita coisa, [REDACTED] e fez a diferença dentro da própria administração lá, enquanto ele esteve no DAP, né? A primeira coisa que nós fizemos com relação à transição foi se apropriar daquilo que nós tínhamos dentro dos próprios documentos que nos deixaram. Então, fizemos uma força-tarefa, né? O que nós fizemos foi fazer um estudo de impacto, realmente, dessas ações. Nós tínhamos que fazer o ensino rodar dentro daquela normalidade que foi colocada, mas colocando também, já inserindo uma gestão participativa juntamente com o nosso chefe de departamento, né, porque não era uma coisa que vinha de cima pra baixo, mas era uma coisa conversada no grupo. Então não era o [REDACTED] que tomava a decisão, era uma decisão tomada em conjunto, né, juntamente com o diretor e juntamente com o chefe de departamento.</p>			

Pergunta	Resposta transcrita	Segmentos selecionados	Interpretação da pesquisadora	Ideia central	Categoria
e você considera que os desafios enfrentados pelos gestores do IFAM são os mesmos enfrentados pelos gestores dos demais institutos no Brasil?	<p>É uma boa pergunta que você faz. Uma das coisas que eu gostaria de ter tempo era saber como é que essa gestão é feita nos outros institutos. Eu fico me perguntando assim, outro dia mesmo, eu vou até ser sincero contigo, eu não concordo com esse modo de entrada dos nossos alunos aqui no campo de [REDACTED]. Processo seletivo. Eu não concordo porque, assim, eu acho que nós perdemos muita qualidade, apesar de que nós aplicamos a isonomia, né, todos os campus, mas nós perdemos muita qualidade. Hoje nós temos alguns problemas oriundos também de ter esse processo seletivo que é feito. Aí eu fiquei me perguntando, como é que é feito nos outros campus? Eu acho que os gestores, eles tinham que ter, assim, uma aproximação com os outros institutos, né, pra saber exatamente como eles fazem a gestão lá no Ensino, na Pesquisa, na Extensão e na Administração. Por exemplo, vou dar uma ideia. Hoje eu tava vendo assim, eu peguei um organograma de um instituto, né, e eu tava vendo lá que a coordenação de [REDACTED], lá, eles recebem uma FCC. Por que eles recebem uma FCC e nós não podemos dar aqui no campus [REDACTED]? É, eles não podem ter porque a FCC é voltada pra coordenação de curso, só que não é só isso. O de [REDACTED] também, lá nesse outro campus, se não me engano, do [REDACTED], também recebe uma FCC, né. Ou seja, eu queria saber, em termos de gestão, como é que isso é possível? Se eles estão fazendo errado ou se nós estamos fazendo errado e por que que não existe assim alguma coisa assim de regime, ou se tem uma legislação realmente que diga, não, é isso aqui que tem que ser feito. Entendeu? Porque até pra gente entender como é que é feito. Por exemplo, eu não sei como é feito um processo seletivo, eu não busquei essa informação, mas eu vou buscar exatamente nos outros campos, nos outros institutos, melhor dizendo, nos outros institutos que nós temos. Então, eu acho que nós precisaríamos ter essa aproximação. Aqui no Norte, por exemplo, eu nunca vi, nem que [REDACTED] fez, nem que o [REDACTED] fez, mas um encontro de diretores da região norte, né, pra gente conversar sobre esses problemas, pra traçar essa influência. Nós temos as nossas peculiaridades que os outros campus não têm. Conversando, por exemplo, conversando com uma professora que saiu daqui</p>	<p>Nós temos as nossas peculiaridades que os outros campus não têm. aqui em Brasília é muito fácil você andar de um campus pra outro, né, e é muito difícil ir no Amazonas porque, imagina, se você vai pra Tabatinga, ou você vai de avião, ou se você for de barco, você tem que ter uns dias no barco pra poder chegar lá, né. Então, não é a mesma coisa. A gestão é diferenciada.</p>	<p>O gestor relata que os gestores do IFAM enfrentam desafios de gestão diferente por conta das distâncias</p>	Desafios logísticos	Dificuldades enfrentadas

Pergunta	Resposta transcrita	Segmentos selecionados	Interpretação da pesquisadora	Ideia central	Categoria
	<p>que está em Brasília, ela me disse o seguinte, professor, aqui em Brasília é muito fácil você andar de um campus pra outro, né, e é muito difícil ir no Amazonas porque, imagina, se você vai pra Tabatinga, ou você vai de avião, ou se você for de barco, você tem que ter uns dias no barco pra poder chegar lá, né. Então, não é a mesma coisa. A gestão é diferenciada. Aqui no IFAM é diferenciada com relação a muitos vídeos que nós temos aí no Sul e Sudeste do Brasil. Centro-Oeste também, Nordeste também, porque você ali tem... Tudo pertinho. É. Eu imagino que a gente precisaria conhecer um pouquinho mais como é que eles fazem essa gestão também lá. E eles também conhecerem a nossa realidade.</p>				
<p>E professor, e como o senhor acha que a sua atuação como gestor contribuiu ou tem contribuído pra que a instituição conseguisse alcançar seus objetivos institucionais estratégicos?</p>	<p>Eu vejo assim, o campo de [REDACTED] ele avançou muito. E durante esses quatro anos de gestão, [REDACTED], nós avançamos bastante, né? Em termos dos nossos objetivos estratégicos que foram estabelecidos e que nós estabelecemos também no campo de [REDACTED], nós conseguimos muitas coisas, né? Hoje nós podemos dizer assim, que nós temos um ensino assim, harmonioso, de uma forma bem harmoniosa, né? Dentro do nosso campus, né? Nós estamos avançando em termos de eficiência acadêmica, né? A missão que nós levamos aqui no nosso campus é fazer essa união do tripé, ensino e pesquisa e extensão. Hoje nós temos uma pesquisa bastante atuante, né?</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED] Está ainda pequena, mas está avançando. A extensão hoje nós podemos dizer que tem uma nova identidade, uma nova realidade que nós trouxemos para dentro do nosso campo [REDACTED], né? Reuniões, eventos, hoje eles estão mais próximos da gente.</p>	<p>Eu vejo assim, o campo de [REDACTED] ele avançou muito. E durante esses quatro anos de gestão, [REDACTED] nós avançamos bastante, né? Em termos dos nossos objetivos estratégicos que foram estabelecidos e que nós estabelecemos também [REDACTED] nós conseguimos muitas coisas, né? nós temos um ensino assim, harmonioso, estamos avançando em termos de eficiência acadêmica. Hoje nós temos uma pesquisa bastante atuante, [REDACTED] extensão hoje</p>	<p>O gestor acredita que os avanços conquistados na área do ensino, da pesquisa e da extensão demonstram o resultado da sua gestão contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais</p>	<p>Cumprir com os objetivos institucionais</p>	<p>Competência gerencial percebida</p>

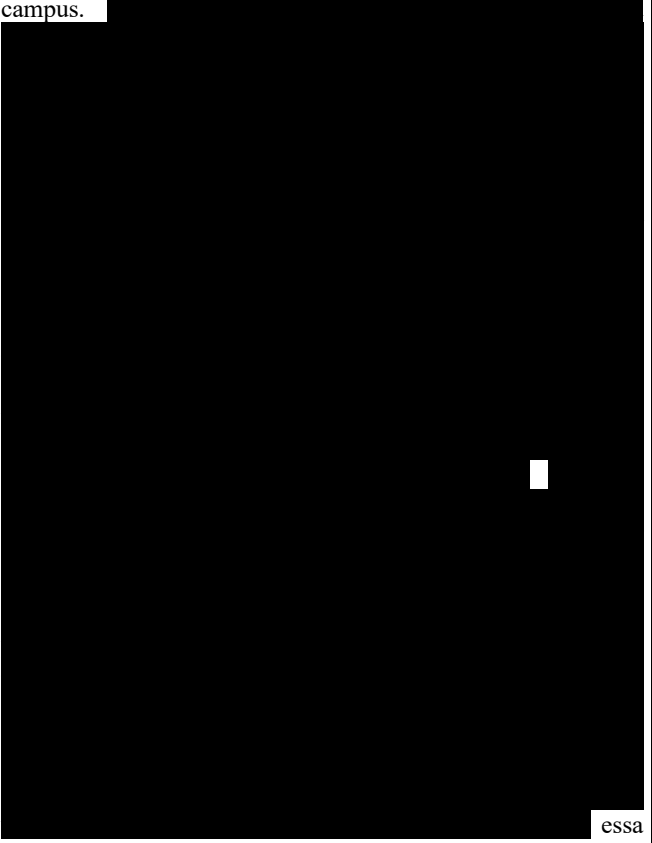
Pergunta	Resposta transcrita	Segmentos selecionados	Interpretação da pesquisadora	Ideia central	Categoria
E considerando a sua vivência laboral, como atua um gestor competente?	Eu acho que vou te dar essa resposta. Assim, uma das coisas que eu penso com muita tranquilidade era que todo gestor quando assumisse um cargo deste calibre, seja um chefe do departamento ou um diretor de alguma área ou um diretor geral, ele tivesse uma preparação. Pelo menos assim, pelo menos um mês que a reitoria providenciasse realmente uma capacitação pra saber se realmente a pessoa é gestor. Eu, por exemplo, eu vou dizer por mim, eu sou da área acadêmica, então eu sou um professor. A gente sabe que nós temos as nossas competências e as nossas habilidades, mas como gestor perpassa pela parte administrativa, então essa parte administrativa nos foge bastante. Então a gente aprende convivendo com o problema e às vezes a gente fica se perguntando realmente, será que eu estou fazendo a coisa certa dentro de uma gestão? Buscando realmente as soluções certas pra atuar com certos problemas? Então, essas competências, eu me sinto assim, como se fosse um pedreiro, aprendendo fazendo, não se capacitando realmente pra aprender a resolver certas coisas, né? Porque se você me colocar numa sala de aula, eu vou dar uma aula de [REDACTED] e as pessoas vão amar porque eu sei aquilo, né? Mas quando você é colocado ali pra ser um gestor e às vezes você não tem realmente a gestão no seu sangue, você precisa aprender. E aí você aprendendo por suas mãos próprias, é mais dificultoso. Você aprende, você busca a solução e tudo mais. Mas o ideal é realmente que nós estivéssemos realmente buscando essa competência através de capacitação e de curso, etc.	Então a gente aprende convivendo com o problema e às vezes a gente fica se perguntando realmente, será que eu estou fazendo a coisa certa dentro de uma gestão? eu me sinto assim, como se fosse um pedreiro, aprendendo fazendo, não se capacitando realmente pra aprender a resolver certas coisas, né? Mas quando você é colocado ali pra ser um gestor e às vezes você não tem realmente a gestão no seu sangue, você precisa aprender. E aí você aprendendo por suas mãos próprias, é mais dificultoso. Você aprende, você busca a solução e tudo mais. Mas o ideal é realmente que nós estivéssemos realmente buscando essa competência através de capacitação e de curso, etc.	O afirma que aprendeu convivendo com o problema e que isso traz sofrimento.	Aprendizado por resolução de problemas.	Aprendizagem gerencial
			O gestor acredita que o gestor pode ter a gestão no sangue mas que todos deveriam se capacitar para ser gestor. Porque	Gestão inata - necessidade de capacitação formal	Aprendizagem gerencial
Mas então, essa capacitação, você acha que ela ia desenvolver quais competências pra esse gestor? O que que o senhor acha que precisa ter? Quais características desse gestor competente ele teria?	São as habilidades, né, que a gente chama, né? Olha, eu penso sempre assim, né? Um bom administrador, ele tem que ter no serviço público, A gente sempre tem que levar essa questão, Serviço público, né? Ele tem que ter a capacidade de gestão, de administrar, eu não digo assim com tranquilidade, mas dentro da lei. Buscando exatamente tudo aquilo que está previsto na legislação, dentro da própria lei e solucionar os problemas conforme aquilo que está estabelecido nessa lei. Então, eu acho que uma das coisas principais que nós precisamos ter como gestor realmente é conhecer, ter esse	Então, eu acho que uma das coisas principais que nós precisamos ter como gestor realmente é conhecer, ter esse conhecimento, e esse conhecimento de buscar essas informações dentro da legislação precedente que nós temos naquele momento.	O gestor precisa conhecer e aplicar a legislação	Agir conforme a lei	Competência gerencial requerida

Pergunta	Resposta transcrita	Segmentos selecionados	Interpretação da pesquisadora	Ideia central	Categoria
	conhecimento, e esse conhecimento de buscar essas informações dentro da legislação precedente que nós temos naquele momento. Não adianta buscar uma coisa que foi feita lá em 1996 quando eu entrei, que é completamente diferente agora [REDACTED] né? Às vezes, nós, no Instituto, situamos muito com relação a esse conhecer e buscar essa legislação sem se aprofundar naquilo que nós temos hoje que nos rege para fazer a coisa certa. Eu acho que a competência principal mesmo é você aplicar dentro do teu conhecimento, dentro das leis vigentes que nós temos para o ensino e para a educação.				
E quais capacidades de gestão o senhor considera ter desenvolvido no exercício da gestão? Quais lições, né, que o senhor aprendeu, teoricamente?	Olha, uma, você tem que ser uma pessoa muito equilibrada. Esse é a principal função que nós temos. Porque o equilíbrio é muito importante nessas horas. Você não sabe, às vezes, o problema que você vai enfrentar no dia. Então você tem que ter o equilíbrio para poder resolver esse problema da melhor maneira possível. Se você está ali como gestor, porque você tem, entre aspas, poder, realmente, solucionar esses problemas. E eu acho que esse equilíbrio é, mostra exatamente um bom gestor. Se você tem esse equilíbrio, você consegue administrar os problemas da melhor maneira possível. Dois, você não pode fugir dos problemas. Se os problemas estão ali, você tem que enfrentar. Não adianta você passar, vou colocar aqui atrás da porta e vou deixar para resolver daqui a um ano. Não, você tem que enfrentar aquele problema e dar uma solução para ele. Então você tem que ter a coragem realmente de enfrentar o problema, seja quem for, seja o que for. Três, você tem que saber dizer sim e não. E o não, às vezes, é muito difícil de ser dado. Mas você tem que ter realmente certeza do não que você pode dar. Às vezes, não é só para agradar politicamente, mas é para também fazer com que realmente aquelas habilidades possam ser conquistadas dentro da própria instituição. Então, essas coisas, elas precisam estar latentes dentro do administrador. Não é só passar a mão na cabeça, é ser um administrador fazendo a coisa certa, vendo daquilo que está presente no nosso dia a dia.	uma, você tem que ser uma pessoa muito equilibrada. Então você tem que ter o equilíbrio para poder resolver esse problema da melhor maneira possível. Dois, você não pode fugir dos problemas. Se os problemas estão ali, você tem que enfrentar. Então você tem que ter a coragem realmente de enfrentar o problema. Três, você tem que saber dizer sim e não. E o não, às vezes, é muito difícil de ser dado.	O gestor precisa ter equilíbrio para resolver os problemas e não fugir deles.	Resolução de problemas	Competência gerencial requerida
			O gestor precisa saber dizer não e fazer o certo	saber dizer não	Competência gerencial requerida
E professor, e quais capacidades de gestão o senhor ainda julga	Carla, eu vou dizer com toda certeza, eu acho que isso é minha. Eu ainda não sou um administrador completo. O que falta para mim é ser mais assim, gestor mesmo de tomar decisões pela razão e um pouco pela emoção. Então, eu acho	Eu ainda não sou um administrador completo. Então, eu acho que um administrador tem que	O gestor precisa agir com razão e não com emoção	Agir com racionalidade	Competência gerencial requerida

Pergunta	Resposta transcrita	Segmentos selecionados	Interpretação da pesquisadora	Ideia central	Categoria
necessário desenvolver?	que um administrador tem que pensar muito na razão. Às vezes, nós tomamos decisões pela emoção. E isso me deixa até um pouco triste, porque a gente não consegue. Eu tenho um lado muito emotivo e tenho um lado muito espiritual, muito religioso mesmo. E às vezes, em certos momentos, a emoção prevalece sobre a razão. Eu preciso ter esse equilíbrio. Deixar realmente que a razão, às vezes, fale mais alto do que a emoção.	pensar muito na razão. Às vezes, nós tomamos decisões pela emoção.			
como que o senhor acha que o senhor aprendeu a ser gestor?	<p>Uma, fazendo. Eu acho que isso é notório e eu já te falei sobre isso. [REDACTED]</p> <p>[REDACTED] a cada passo que eu dei na minha trajetória, fui colocando um tijolinho para ser um gestor. E esses tijolinhos eles vêm nos ajudando. [REDACTED], eu tenho colocado muito mais tijolos porque a gente precisa aprender muito e muito mais. Mas eu percebo assim que no momento em que eu realmente me qualifiquei como gestor, foi quando eu me coloquei como chefe de departamento [REDACTED]. Porque quando você passa a lidar realmente com um grupo de pessoas [REDACTED]</p> <p>[REDACTED] é como se fosse a minha graduação como gestor. Porque ali você consegue resolver problemas, você começa a resolver problemas, você começa a resolver não só os problemas dos alunos, mas principalmente também de gestão dentro de uma esfera pequena, mas que te qualifica para o próximo passo. Então, a partir daquele momento, pera aí, eu preciso avançar um passo a mais. Então, esse passo a mais foi ser diretor. Se tu me perguntar para o futuro, eu nem sei. E uma das coisas que sempre me pesa muito, eu sempre falo assim, é minha família. Então, eu coloco aqui quatro coisas. Primeiro, Deus, família, saúde, depois trabalho. Porque se estiver bem nesses três, sempre vai ficar muito bem. Então, eu preciso estar bem nesses três aqui, para que isso aqui possa ficar muito bem. E eu sempre falo isso [REDACTED].</p>	<p>Uma, fazendo. Quando eu comecei [REDACTED]</p> <p>[REDACTED] isso faz com que a cada passo que eu dei na minha trajetória, fui colocando um tijolinho para ser um gestor. Porque ali você consegue resolver problemas, você começa a resolver problemas,</p>	<p>O gestor aprende fazendo, aprende em outros cargos de gestão, resolvendo problemas,</p>	<p>Aprendizado acumulado em outros cargos de gestão</p>	<p>Aprendizagem gerencial</p>

Pergunta	Resposta transcrita	Segmentos selecionados	Interpretação da pesquisadora	Ideia central	Categoria
e o senhor buscou alguma capacitação?	eu busquei ler muita leitura, Ler muitas atividades, principalmente da parte administrativa, se aprofundar um pouquinho mais. Quando você faz mestrado, doutorado, você começa também a ter essa perspectiva, de saber realmente planejar. E quando você começa a planejar, porque você mesmo está fazendo mestrado agora, sabe o que é aquele planejamento, é um projeto, você tem que executar aquele projeto dentro daquele tempo que você tem disponível e tudo mais. Então, você passa a equalizar o seu tempo para essas coisas. Quando eu me tornei gestor, a primeira coisa que eu procurei realmente foi me informar mais de como fazer a parte administrativa. E dentro dessa parte administrativa, nós temos muitos gargalos ali que você precisa resolver. leituras através de livros e através de sites, porque hoje a gente não pode deixar de buscar a internet para ter resposta para uma série de coisas. E outra, que eu acho que é uma das coisas mais importantes, buscar exemplos, de administradores, que foram, principalmente em instituições públicas. Então, Você olha Para aquele camarada lá, como é que ele geriu? Como é que foi feito isso? Como é que ele fez? Quais foram os problemas que eles enfrentaram e tudo mais? E como é que nós podemos solucionar esses problemas sem o gestor? E o que eu não devo fazer é olhando o erro que ele cometeu. Entendeu? Então, essas coisas também são exemplos para nós. Eu só fiz aquela capacitação EAD, que eu me matriculei lá, mas nem concluí tudo. Mas não fiz uma capacitação própria. O que eu muito conversei, mas não foi uma capacitação, é com professores aqui que trabalham na área de gestão. Então, eles nos dão muito conselho. Se procura ler isso aqui, vê isso aqui, dá uma olhada nisso aqui. Olha, tem essa regulamentação aqui, tem essa IN aqui para você ler.	eu busquei ler muita leitura, Ler muitas atividades, principalmente da parte administrativa, se aprofundar um pouquinho mais. leituras através de livros e através de sites, porque hoje a gente não pode deixar de buscar a internet para ter resposta para uma série de coisas. E outra, que eu acho que é uma das coisas mais importantes, buscar exemplos, de administradores, que foram, principalmente em instituições públicas. Então, Você olha Para aquele camarada lá, como é que ele geriu? Como é que foi feito isso? Como é que ele fez? Quais foram os problemas que eles enfrentaram e tudo mais? E como é que nós podemos solucionar esses problemas sem o gestor? E o que eu não devo fazer é olhando o erro que ele cometeu. Entendeu? Então, essas coisas também são exemplos para nós. O que eu muito conversei, mas não foi uma capacitação, é com professores aqui que trabalham na área de gestão. Então, eles nos dão muito conselho. Se procura ler isso aqui, vê isso aqui, dá uma	Aprendizado através de leitura de livros e sites	Aprendizado através de leitura	Aprendizagem gerencial
			Aprendizado através da observação de outros gestores, pelo aprendizado de outros gestores.	Aprendizado por observação de outros gestores e seus erros	Aprendizagem gerencial
			aprendizado por aconselhamento	aprendizado por aconselhamento	Aprendizagem gerencial

Pergunta	Resposta transcrita	Segmentos selecionados	Interpretação da pesquisadora	Ideia central	Categoria
		olhada nisso aqui. Olha, tem essa regulamentação aqui, tem essa IN aqui para você ler.			
E qual conselho você daria para um gestor iniciante?	Se capacite. Busque a capacitação. Acho que o gestor iniciante, ele precisa se aprofundar em duas coisas, né? Uma, é buscar exatamente habilidades, mas não fazer por fazer, né? Mas no fazer e conhecer. Porque assim, vai te dar suporte. Você faz, mas está verificando se realmente aquilo está dentro daquilo que foi estabelecido como gestor, né? Porque, desculpa, às vezes a gente faz, vou usar essa palavra aqui, mas a gente faz muitas besteiras por não conhecer, né? Então, você precisa conhecer para poder fazer. Fazer por fazer, às vezes você age muito pela emoção e esquece realmente a razão. Ah, é meu amigo, vou fazer isso aqui. Não.	Se capacite. Busque a capacitação. Acho que o gestor iniciante, ele precisa se aprofundar em duas coisas, né? Uma, é buscar exatamente habilidades, mas não fazer por fazer, né? Mas no fazer e conhecer.	O gestor iniciante precisa se capacitar para saber e para poder agir	O gestor iniciante precisa se capacitar para saber e para poder agir	Sobre capacitação gerencial
E professor, sobre a situação dos diretores, a atuação gerencial no IFAM, teria algum comentário que o senhor acha que seria relevante para a minha pesquisa? Em relação à formação dos gestores, teria alguma pergunta que eu devia ter feito? Ou alguma coisa que o	Ah, sim. Eu vejo que hoje nós temos um grupo de diretores muito comprometido com a educação. Então, a política é muito forte dentro também. E essa política... Política interna. E a gente sabe que essa questão política influencia muitas vezes para um caminho que às vezes nós nem queremos. Hoje, quando se faz uma consulta pública para os diretores, eu vejo que os diretores estão sendo escolhidos aqueles que são os melhores em relação à comunidade. Então, é uma responsabilidade que você tem de assumir aquele posto perante a sua comunidade. Mas eu vejo, assim, que existe, deveria existir dentro do próprio IFAM, primeiro, buscar entender juntamente com os diretores a situação de cada	No meu ponto de vista, eu teria, logo assim, assumiu, vamos fazer, assim, uns 20 dias de uma capacitação com os diretores, marca lá, vamos ver o curso que tem lá para que eles possam saber o que é gerir realmente o campus. Porque, às vezes, entra um gestor, como eu, sem saber o que era. Hoje, eu	Capacitação formal logo no início do exercício do cargo	Capacitação formal logo no início do exercício do cargo	Sobre capacitação gerencial

Pergunta	Resposta transcrita	Segmentos selecionados	Interpretação da pesquisadora	Ideia central	Categoria
senhor acha que é importante dizer E que não disse,	<p>campus.</p>  <p>essa visão de olhar, realmente, como que nós estamos trabalhando. Então, eu acho que precisaria, sim, ter uma capacitação para todos os nossos diretores. No meu ponto de vista, eu teria, logo assim, assumiu, vamos fazer, assim, uns 20 dias de uma capacitação com os diretores, marca lá, vamos ver o curso que tem lá para que eles possam saber o que é gerir realmente o campus. Porque, às vezes, entra um gestor, como eu, que entrei [redacted] sem saber o que era. Hoje, eu posso dizer que eu passei 4 anos fazendo uma graduação em gestão,</p>	<p>posso dizer que eu passei 4 anos fazendo uma graduação em gestão, consigo resolver muitos problemas. Não é o ideal ainda, mas consigo.</p>			

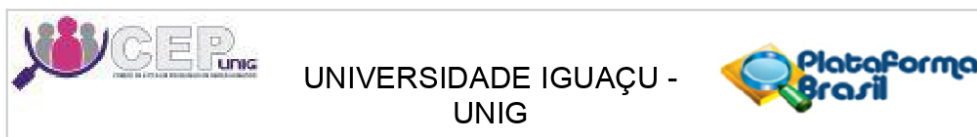
Pergunta	Resposta transcrita	Segmentos selecionados	Interpretação da pesquisadora	Ideia central	Categoria
	consigo resolver muitos problemas. Não é o ideal ainda, mas consigo.				

Apêndice F – Quadro de Triangulação dos dados das entrevistas

Categorias	Competências gerenciais identificadas após análise das entrevistas dos gestores	Ilustração das Competências gerenciais identificadas após análise das entrevistas dos subordinados diretos
	Descrição das competências	Descrição das competências
Atitudes e habilidades gerenciais	1. agir com comprometimento e dedicação à Instituição, de forma democrática e dentro da legalidade.	<i>ele está cumprindo o que foi prometido na campanha eleitoral dele (S1) mas ela sempre teve um compromisso e uma mão muito grande pela instituição. Então, foi por isso que ela se candidatou, né? (S3)</i>
	2. agir com ética, humildade, boa-fé, coerência, racionalidade e proatividade.	<i>ele chegar no campus, chamar a gestão dele, e compartilhar, dizer: olha, nós temos que melhorar isso, nós temos que fazer isso, nós temos que correr atrás disso, vamos dar andamento, pro campus continuar em andamento, para a gente continuar progredindo (S1)</i>
	3. Estar próximo à comunidade acadêmica	<i>O professor ..., até que ele é bem... Ele é bem do povo, assim mesmo, né? (S3)</i>
	4. Atuar com apoio de novas tecnologias incentivando políticas de sustentabilidade	<i>...até aprender a lidar com o SIPAC. Sabemos que todos os processos dentro da instituição é alimentado, é trabalhado por meio desse sistema. (S1)</i>
	5. ter conhecimento técnico para atuar de forma eficiente nas demandas da área finalística.	<i>Ele tem que ter bastante conhecimento da instituição (S2)</i>
Competências gerenciais relacionadas à gestão de pessoas	1. Gerir pessoas de forma empática, sabendo identificar e lidar com os diversos perfis de servidores	<i>tem que ser uma pessoa carismática, né? Precisa de lidar com todos, todas as pessoas que passam por dentro do seu campo (S1)</i>
	2. Ser capaz de motivar, engajar, capacitar, mobilizar e criar oportunidades aos servidores, promovendo sua autoestima	<i>servidores satisfeitos com a gestão..., que a qualidade de vida hoje é muito importante para cada servidor (S1) ele também usar o lado humano, de compreender muitas circunstâncias particulares da vida das pessoas. Entender que, às vezes, a pessoa não está se dando bem num setor e ela realmente precisa sair daquele setor pra se tornar mais produtiva (S3)</i>
	3. Promover um ambiente de trabalho agradável	<i>o campus estar, digamos assim, floridos de coisas boas... (S1)</i>
	4. Liderar equipes, resolvendo conflitos, delegando atribuições e acompanhando seu desempenho	<i>Ter esse cuidado de estar com a equipe dele (S1)... tem que ser líder, de preferência, acho que ele tem que ser um líder de liderança, ele tem que saber conduzir, convencer, persuadir sem pressionar (S2)</i>
	5. Formar e trabalhar em equipe de forma integrada, designando pessoas certas para assumir os cargos	<i>partilhar tudo que, por exemplo, acontece na nossa reunião de colegiado (S1) respeitar a autonomia de cada cargo, dos papéis (S2)</i>
	6. Comunicar-se, ouvindo e dialogando com os servidores e subordinados, e saber dizer não	<i>Acho que uma boa comunicação, empatia, saber lidar, saber ter um bom relacionamento com o pessoal, transitar entre todos os setores, ter esse diálogo com todas as pessoas (S2) ...porque os servidores vão vir fazer pedidos e você tem que saber dizer não, não. (S3)</i>
	7. Promover políticas de fixação de servidores e adequar a composição do quadro de servidores	NÃO IDENTIFICADA CORRESPONDÊNCIA
Competências gerenciais relacionadas à gestão administrativa e finalística	1. Planejar estrategicamente, atuando de forma alinhada ao PDI, implementando medidas de controle, acompanhamento e avaliação	<i>Eu fico pensando que o grande direcionamento aí é o tal do plano de desenvolvimento institucional (S2) Eu acho que ele tem que estar bem atento ao planejamento que vem desde de cima, né? Aquele negócio lá do PDI, eles têm que estar bem alinhados e pra poder eles trazer esse planejamento lá de cima pra realidade, né? Tornar real, tipo, ah, temos que melhorar a eficiência do ensino... (S3)</i>
	2. Responsabilizar-se pela qualidade do serviço público prestado	NÃO IDENTIFICADA CORRESPONDÊNCIA

Categorias	Competências gerenciais identificadas após análise das entrevistas dos gestores	Ilustração das Competências gerenciais identificadas após análise das entrevistas dos subordinados diretos
	Descrição das competências	Descrição das competências
	3. Executar as políticas públicas, promovendo o atendimento das demandas dos alunos e da sociedade	"Ai, quando o campo está em pleno vapor, com vários projetos, tem andamento, assim, está a todo vapor, tanto com processos, projetos, entendeu? (S1)
	4. Prestar contas, apresentar resultados e cumprir prazos	"as prestações de contas estão em dias"(S1)
	5. Gerenciar processos e projetos de modo a cumprir com os objetivos institucionais	Ai, quando o campo está em pleno vapor, com vários projetos, tem andamento, assim, está a todo vapor, tanto com processos, projetos, entendeu?(S1)
	6. Gerir o orçamento, investindo o recurso público em prol da missão institucional	Como lidar com todos os aspectos que necessitamos, por exemplo, como fazer uma dotação orçamentária, qual o procedimento para empenho... de onde vem o orçamento, como devemos distribuir esse orçamento que o IFAM distribui aos campos, de onde vem, como procede.(S1)
	7. Resolver problemas e buscar soluções	Então, naquele momento, ele, quanto gestor, se posicionou e determinou os limites ali que foram necessários para controlar e contornar o problema. Foi resolvido.(S2)
Categorias gerenciais intrapessoais	1. Buscar aprender no exercício do cargo para adquirir o conhecimento necessário ao cumprimento da missão institucional	"Eu entendo que pra ti exercer um cargo de direção, eu acho que tinha que ter uma capacitação para o diretor aprender como lidar com todos os aspectos que necessitamos..."(S1)
	2. Reconhecer seus erros, pensar antes de agir e observar	Então, tem que ter esse lado de ser um bom negociador, ser um bom, muito bom observador... Então, o gestor tem que observar e como ele vai fazer pra gerir, né? (S3)
	3. Conquistar o respeito das pessoas, priorizando os interesses institucionais em detrimento dos interesses pessoais	respeitar, dar respeito (S2) Por mais que a gente tenha família e tudo, mas a pessoa tem que entender que a partir do momento que ela assume um cargo desse, não dá para brincar, né? Não dá para brincar. Tipo assim, olha, esposa, marido, eu vou ter que me dedicar mais, né? Agora eu tenho mais pessoas para gerir, eu tenho uma responsabilidade nas costas muito grande.(S3)
Competências gerenciais externas	1. Desenvolver e cuidar da imagem institucional	Não expor, porque ela, antes de expor a pessoa, ela se preocupa na exposição que a instituição IFAM vai ter.Então, ela nem faz isso tanto pela pessoa, ela faz isso em nome da instituição, ela fez isso, né? (S3)
	2. Articular-se politicamente em prol da instituição, interagindo com outros Ifs, órgãos, instituições e governos	Querendo ou não, tem que ser um pouco político, tem algumas parcerias que ele tem, ele tem que ter essa parte política.(S1)
	3. Enfrentar os problemas da logística e das fronteiras amazônicas	a única diferença eu acho que da nossa região norte aqui é só o custo amazônico, só o deslocamento que é mais difícil, é mais caro (S1) Então, eles enfrentam algumas particularidades que são mais características da região norte... Mas é que tem muita essa questão aí que acaba comprometendo as atividades feitas. Talvez também contribua na dificuldade que eles enfrentam.(S2)
	4. Representar a instituição e o Estado	Uma grande responsabilidade, que eles são referência, sim, para os demais servidores... Ah, agora eu sou reitor, vou fazer o que eu quiser, né?... Não, muito pelo contrário. Você é uma pessoa pública, né? Suas ações estão sendo observadas. E eu acho que eles têm que ter cuidado com isso, responsabilidade com isso, como eles se comportam.(S3)

Apêndice G – Parecer do Comitê de Ética



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: Uma Proposta para a Alta Direção do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - IFAM

Pesquisador: CARLA CONDE MARQUES E OLIVEIRA BERNHARD

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 64584922.7.0000.8044

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

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.810.685

Apresentação do Projeto:

A pesquisa busca propor criar condições para estabelecer parâmetros e critérios para um programa de capacitação e formação gerencial específica aos gestores da alta direção do IFAM, com base em suas percepções e de seus subordinados.

O foco de pesquisa são as percepções e concepções dos gestores da alta gestão do IFAM sobre suas competências desenvolvidas no exercício da gestão e aquelas que eles perceberam que esse exercício exige e tem como motivação a necessidade da existência de um curso formal específico para o exercício dos cargos de direção ofertados pela instituição

Objetivo da Pesquisa:

A pesquisa tem como objetivo evidenciar e descrever a aprendizagem e as competências gerenciais percebidas e desenvolvidas pelos gestores do IFAM na prática, o modo como eles aprendem e as capacitações pertinentes ao exercício para ao final "formular um programa de capacitação de

Endereço: Av. Abílio Augusto Távora, nº 2134 - BL. A 1º Andar Sala 103

Bairro: JARDIM NOVA ERA

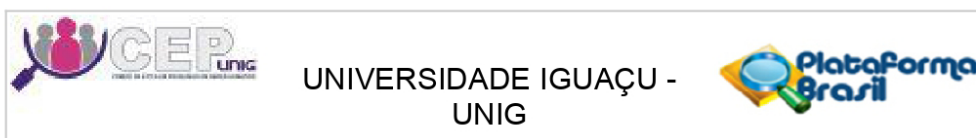
CEP: 26.275-580

UF: RJ

Município: NOVA IGUAÇU

Telefone: (21)2765-4039

E-mail: cep@campus1.unig.br; cepunigcampus1@gmail.



Continuação do Parecer: 5.810.685

gestores do
IFAM pertinente aos ocupantes de cargo da alta direção.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

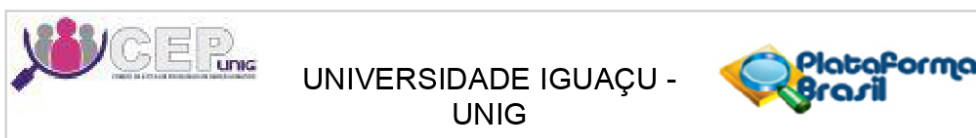
Riscos: São considerados mínimos, por se tratar de uma investigação envolvendo problemas de gestão, mas que podem estar relacionados a fatores psicológicos ocasionados por constrangimentos em apontar eventuais erros ou equívocos cometidos por si ou por pessoas conhecidas. Com o intuito de minimizar estes riscos, os participantes não terão seus nomes divulgados. Além disso, o participante tem a liberdade e o direito de interromper a entrevista a qualquer momento e a mesma poderá ser remarcada para momento mais oportuno, caso assim o entrevistado deseje.

Benefícios: Formar gestores que gerenciem melhor os riscos inerentes às atividades que desenvolver em seus cargos, evitando ou resolvendo problemas que dificultem ou impeçam o cumprimento das metas institucionais.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Pesquisa com evidente relevância Científica e Acadêmica, e se justifica pela possibilidade de fornecer diretrizes e um programa específico de capacitação gerencial que beneficiará diretamente os gestores para o exercício eficaz e eficiente de suas atividades gerenciais e, por consequência suas equipes subordinadas, e que, se bem sucedido, poderá servir de projeto piloto para outros institutos e/ou universidades federais. A pesquisa ainda é oportuna na medida em que apesar de prevista na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNPD, no IFAM, ainda não se oferta capacitação gerencial específica e com os

Endereço: Av. Abílio Augusto Távora, nº 2134 - BL. A 1º Andar Sala 103
Bairro: JARDIM NOVA ERA **CEP:** 26.275-580
UF: RJ **Município:** NOVA IGUAÇU
Telefone: (21)2765-4039 **E-mail:** cep@campus1.unig.br; cepunigcampus1@gmail.



Continuação do Parecer: 5.810.685

resultados

desta pesquisa se poderá obter também subsídios para o desenvolvimento gerencial e mapeamento e implantação do sistema de gestão de pessoas por competências, outra demanda legal para a administração pública federal.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

RECOMENDOU-SE colocar a informação de que haverá consulta às pastas funcionais dos servidores que foram gestores da Alta Direção no IFAM (entrevistados), no TCLE vez que a pesquisa nas pastas funcionais dos entrevistados integra a metodologia de análise de dados e pode causar incomodo (II.5 Resolução CNS nº 466/2012) e desconforto (IV.3,b Resolução CNS nº 466/2012) ao entrevistado. A informação foi agregada ao TCLE nos seguintes termos: "Quanto à eventuais reflexos nos direitos à privacidade de dados pessoais em virtude de acesso às pastas funcionais, destaca-se que o acesso será restrito às portarias de nomeação e exoneração dos cargos de alta gestão". Dessa forma foi estabelecido um parâmetro da pesquisa e uma referência de limite para quem vai se disponibilizar a participar.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Considera-se atendida a exigência na forma da Resolução CNS 466/12.

Considerações Finais a critério do CEP:

Apresentar relatórios parciais e relatório final do projeto de pesquisa é responsabilidade indelegável do pesquisador principal.

Qualquer modificação ou emenda ao projeto de pesquisa em pauta deve ser submetida à apreciação deste CEP .

O participante da pesquisa ou seu representante, quando for o caso, deverá rubricar todas as folhas do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido -TCLE apondo sua assinatura na última página do referido Termo. O participante, caso esteja na faixa etária de 12 a 17 anos, deve ainda apor sua assinatura no Termo de Assentimento.

O pesquisador responsável deverá da mesma forma, rubricar todas as folhas do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE apondo sua assinatura na última página do referido Termo.

O Relatório Parcial refere-se a descrição do andamento da pesquisa até a metade de seu tempo transcorrido (número de sujeitos abordados, possíveis problemas de execução, de cronograma,

Endereço: Av. Abílio Augusto Távora, nº 2134 - BL. A 1º Andar Sala 103

Bairro: JARDIM NOVA ERA

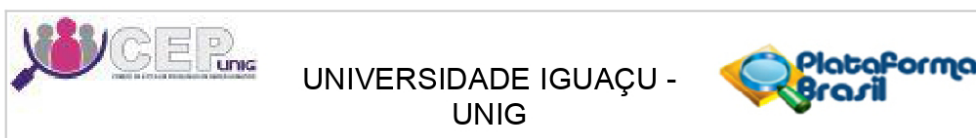
CEP: 26.275-580

UF: RJ

Município: NOVA IGUAÇU

Telefone: (21)2765-4039

E-mail: cep@campus1.unig.br; cepunigcampus1@gmail.



Continuação do Parecer: 5.810.685

efeitos adversos etc). Deve ser postado como NOTIFICAÇÃO.

O Relatório Final refere-se aos resultados da pesquisa e deve ser postado em NOTIFICAÇÃO quando da finalização do projeto segundo consta no cronograma.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1995651.pdf	29/11/2022 11:55:31		Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA_29_11_2022.docx	29/11/2022 11:55:10	CARLA CONDE MARQUES E OLIVEIRA BERNHARD	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	MODELOTCLE_Carla_Bernhard.docx	28/11/2022 12:44:34	CARLA CONDE MARQUES E OLIVEIRA BERNHARD	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Carla_Bernhard_submissao.pdf	26/10/2022 18:09:11	CARLA CONDE MARQUES E OLIVEIRA BERNHARD	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto.pdf	26/10/2022 00:07:22	CARLA CONDE MARQUES E OLIVEIRA BERNHARD	Aceito
Orçamento	ORCAMENTO.pdf	25/10/2022 23:59:51	CARLA CONDE MARQUES E OLIVEIRA BERNHARD	Aceito
Outros	Roteiro_de_entrevistas.pdf	25/10/2022 23:51:27	CARLA CONDE MARQUES E OLIVEIRA BERNHARD	Aceito
Declaração de concordância	carta_de_anuencia_CARLA_BERNHARD.pdf	25/10/2022 23:46:24	CARLA CONDE MARQUES E OLIVEIRA BERNHARD	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Endereço: Av. Abílio Augusto Távora, nº 2134 - BL. A 1º Andar Sala 103

Bairro: JARDIM NOVA ERA

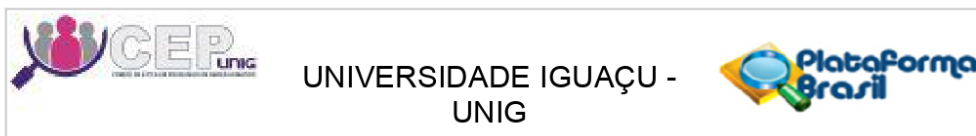
CEP: 26.275-580

UF: RJ

Município: NOVA IGUAÇU

Telefone: (21)2765-4039

E-mail: cep@campus1.unig.br; cepunigcampus1@gmail.



Continuação do Parecer: 5.810.685

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

NOVA IGUAÇU, 13 de Dezembro de 2022

Assinado por:
José Claudio Provenzano
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Abílio Augusto Távora, nº 2134 - BL. A 1º Andar Sala 103

Bairro: JARDIM NOVA ERA

CEP: 26.275-580

UF: RJ

Município: NOVA IGUAÇU

Telefone: (21)2765-4039

E-mail: cep@campus1.unig.br; cepunigcampus1@gmail.