



G. U. A. L



DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e102771>

GESTORES PÚBLICOS E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO EM UM INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO

PUBLIC MANAGERS AND THE DEVELOPMENT OF MANAGERIAL COMPETENCIES: A STUDY AT A FEDERAL INSTITUTE OF EDUCATION

Mayuma Martins Santana Viana, Mestra

<https://orcid.org/0000-0003-3736-2921>

mayuma.santana@ifro.edu.br

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia | Registros Acadêmicos
Porto Velho | Rondônia | Brasil

Débora Vargas Ferreira Costa, Doutora

<https://orcid.org/0000-0002-6716-6959>

deboravargas82@gmail.com

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro | Departamento de Ciências Administrativas e Sociais
Três Rios | Rio de Janeiro | Brasil

Recebido em 09/setembro/2024

Aprovado em 29/novembro/2024

Publicado em 23/janeiro/2025

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

O desenvolvimento de competências gerenciais é crucial para gestores públicos, impactando diretamente a eficácia da administração pública. Este estudo aborda uma pesquisa realizada no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia *campus* Colorado do Oeste, sobre o desenvolvimento de competências gerenciais entre servidores nomeados para exercer cargos de gestão, entretanto, sem fornecimento de capacitação adequada. O objetivo foi identificar como essas competências se desenvolvem no cotidiano desses gestores. Utilizando uma abordagem qualitativa e o método de estudo de caso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores do IFRO – *Campus* Colorado do Oeste, e os dados coletados foram analisadas com base nos pressupostos de Bardin. Os resultados indicam que a aprendizagem gerencial ocorre predominantemente na vivência. Foram identificadas sete modalidades de aprendizagem, divididas entre processos formais, como treinamentos, e informais, como a troca de experiências e a resolução de problemas diários. A falta de capacitação inicial é parcialmente compensada por essas modalidades contínuas de aprendizagem. Conclui-se que o desenvolvimento de competências gerenciais no IFRO ocorre durante a execução das atividades diárias no ambiente laboral. Isso se dá por meio de uma prática reflexiva, onde os gestores integram suas experiências profissionais e sociais, aprendendo por meios formais e informais. Este processo contínuo de aprendizado destaca a importância de fomentar um ambiente que valorize a aprendizagem prática e a reflexão sobre as experiências vividas.

Palavra-Chave: Aprendizagem Gerencial. Gestores Públicos. Instituto Federal de Educação.

ABSTRACT

The development of managerial competencies is crucial for public managers, directly impacting the effectiveness of public administration. This study addresses research conducted at the Federal Institute of Education, Science, and Technology of Rondônia, Colorado do Oeste campus, on the development of managerial competencies among employees appointed to management positions, but without receiving adequate training. The objective was to identify how these competencies develop in the daily lives of these managers. Using a qualitative approach and the case study method, semi-structured interviews were conducted with managers at IFRO – Colorado do Oeste Campus, and the collected data were analyzed based on Bardin's assumptions. The results indicate that managerial learning predominantly occurs through experience. Seven learning modalities were identified, divided between formal processes, such as training, and informal ones, such as the exchange of experiences and the resolution of daily problems. The lack of initial training is partially compensated by these continuous learning modalities. It is concluded that the development of managerial competencies at IFRO occurs during the execution of daily activities in the work environment. This happens through reflective practice, where managers integrate their professional and social experiences, learning through both formal and informal means. This continuous learning process highlights the importance of fostering an environment that values practical learning and reflection on lived experiences.

Keyword: Managerial Learning. Public Managers. Federal Institute of Education.

1 INTRODUÇÃO

As competências gerenciais requeridas aos gestores públicos são mais abrangentes do que as requeridas aos gestores no setor privado, uma vez que na esfera pública encontra-se um número maior de atores envolvidos e, tais atores apresentam demandas difusas e contraditórias a serem ponderadas em favor do interesse público (Pacheco, 2002).

Logo, seria pertinente atribuir ao gestor público, em conjunto com a instituição, a responsabilidade de aperfeiçoar sua capacidade de gestão para solucionar problemas, construindo competências gerenciais que subsidiem a resolução dos problemas e superação dos desafios em contextos mais dinâmicos em organizações com pessoas de diversas formas de pensar e agir.

A capacitação é essencial para a gestão organizacional, não apenas para os funcionários operacionais, mas também para os gestores, devido às mudanças constantes no ambiente interno e externo das organizações, o que tem o efeito de transformar e aumentar a atividade gerencial (Soares, 2019).

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

No Brasil, as orientações para a capacitação de servidores públicos vinculados às instituições públicas inerentes ao Poder Executivo Federal são norteadas pelo Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, através do Decreto 9.991/2019.

Embora o PNDP aponte a necessidade da oferta de ações específicas para a capacitação gerencial, nos últimos seis anos não foram encontrados registros da realização de capacitação específica para os gestores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO *campus* Colorado do Oeste.

Do ponto de vista financeiro, as despesas executadas para as ações de capacitação no IFRO *campus* Colorado do Oeste significaram, em média, apenas 0,58% do orçamento total dos últimos 6 anos. As despesas anuais para custear as ações de desenvolvimento profissional e capacitação no IFRO nos últimos seis anos, são apresentadas na Tabela 1:

Tabela 1 Despesas anuais de Capacitação de Servidores do IFRO *Campus* Colorado do Oeste

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

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

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

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

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

Considerando a importância estratégica da capacitação de gestores públicos, o presente estudo tem como objetivo identificar como tem sido o desenvolvimento de competências gerenciais no cotidiano dos gestores do IFRO *campus* Colorado do Oeste.

A seção seguinte apresenta o referencial teórico, seguida da seção que envolve os aspectos metodológicos norteadores da pesquisa. A apresentação e discussão dos resultados aponta a análise dos dados coletados durante a execução da pesquisa e buscou-se relacionar a discussão dos dados obtidos com base nos principais autores do arcabouço teórico. As considerações finais apontam as reflexões acerca deste estudo, buscando contribuir para o avanço das discussões frente ao tema aqui exposto.

2 APRENDIZAGEM DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

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

Embora as competências estejam fortemente vinculadas ao contexto de cada instituição, há um conjunto de comportamentos que se espera dos gestores públicos brasileiros em geral (Freitas; Odelius, 2022).

Na administração pública, o mapeamento de tais competências vai além de determinar lacunas, é uma ferramenta para determinar a composição da força de trabalho, subsidiar a sua mensuração, contribuir na realocação de servidores para setores correlacionados às suas habilidades e experiências, gerando valor para a organização e para o servidor (Lira; Cavalcante, 2021).

Valor público como definido no Decreto nº 9203 de 22/11/2017 (Brasil, 2017), se refere a dar respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público modificando grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos (Brasil, 2017), mediante o investimento no desenvolvimento de competências e habilidades dos servidores públicos.

As competências gerenciais são os comportamentos observados por meio dos quais os gestores demonstram suas habilidades, conhecimentos e atitudes ou a sinergia entre eles como seus atributos pessoais, gerando valores e melhores resultados a si mesmos, a outros indivíduos e à instituição, de forma compatível com contexto, com recursos disponíveis e à estratégia adotada (Freitas; Odelius, 2018) e são desenvolvidas com base nas experiências que vivenciam, mediante a ação (Antonello e Godoy, 2011; Pereira e Silva, 2011; Bergue, 2019).

Os gestores desenvolveram suas competências gerenciais através de processos formais e informais de aprendizagem (Silva, 2009; Jesus et. al, 2016; Silva, Bispo e Ayres, 2019). Significa que o processo de desenvolvimento de competências de um gestor ocorre mediante a integração dos processos de educação formal com as experiências profissionais e sociais vivenciadas ao longo de sua trajetória profissional (Bergue, 2019; Oliveira, Bispo e Lima, 2021).

O processo de aprendizagem gerencial é complexo, pois é articulado a diversas variáveis contextuais que influenciam a forma como as pessoas observam o mundo

organizacional e atribuem significado aos acontecimentos (Reinaldo; Lima, 2020). Dentre tais variáveis, cabe ressaltar: a cultura organizacional da instituição, as crenças individuais, a economia, o surgimento de novas tecnologias, e as experiências pessoais e profissionais vividas previamente.

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

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

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

Os gestores públicos examinados em uma universidade pública federal desenvolveram suas competências gerenciais através de processos de aprendizagem, aprendendo com sua própria prática de gestor e desenvolvendo suas competências interpessoais, intrapessoais e competências para ação (Lima; Villardi; Rodrigues, 2021).

Assim, as pessoas em funções gerenciais não se tornam gerentes de repente e continuam aprendendo e se desenvolvendo, tanto como indivíduos quanto como profissionais de gestão (Watson, 2001).

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

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

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

Portanto, o sentido da palavra experiência deve ser ampliado do campo profissional para o contexto de vida pessoal, uma vez que não só as experiências organizacionais, mas também as experiências sociais proporcionam ocasiões de aprendizagem ricas em significados (Silva, 2008; Bergue, 2019;) e agregam contribuições para a prática gerencial.

O aprendizado associado a qualquer tipo de trabalho deve estar relacionado à vida do trabalhador como um todo, à sua biografia (Souza; Villardi, 2022), considerando-se relevante a aprendizagem contínua para o desempenho do trabalho gerencial e reconhecendo a importância das interações interpessoais na gestão (Watson, 2001).

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

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

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

Considerando que o processo de aprendizagem é multifacetado, composto por uma dimensão objetiva e uma dimensão subjetiva, o processo de criação de uma capacitação gerencial exige uma metodologia que possibilite o levantamento de problemas reais da organização com a junção dos estudos teóricos e a prática gerencial (Silva, 2009).

Em um estudo realizado com gerentes do setor elétrico da Paraíba, cujo objetivo era compreender como os gerentes aprenderam a exercer suas funções gerenciais, Leite, Bispo e

Silva (2018) evidenciam a importância da prática reflexiva e afirmam que os gestores desenvolvem um saber prático através das experiências vividas. Os autores apontam ainda que os conhecimentos aprendidos sofrem forte influência pela forma como aprendem.

A análise dessas experiências oferece maneiras mais adequadas de prática e alternativas didáticas para enfrentar situações-problema na promoção da aprendizagem, ao mesmo tempo em que a reflexão abre possibilidades que geram confiança e promovem, por meio do trabalho, um conhecimento com solidez teórica, transformando a prática e superando o mero ato de fazer (Souza; Villardi, 2022).

Logo, é necessário o apoio institucional para fomentar a elaboração e implantação de políticas de capacitação que possibilitem aos gestores, sua aprendizagem no exercício da gestão e o desenvolvimento de competências gerenciais. O domínio das competências gerenciais requer não apenas a posse de certas capacidades pelos gestores, mas também a aplicação prática dessas habilidades no contexto organizacional em que estão inseridos (Paz; Odelius, 2021).

3 METODOLOGIA

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

Esta pesquisa qualitativa (Creswell, 2014; Roesch, 2013) e aplicada (Vergara, 2016) está configurada como um estudo de caso (Vergara, 2016; Creswell, 2014; Roesch, 2013), para compreender especificamente como ocorre o processo de desenvolvimento de competências gerenciais e de aprendizagem na prática dos gestores do IFRO, *campus* Colorado do Oeste. Classifica-se como descritiva (Roesch, 2013; Marcondes *et al.*, 2017), uma vez que busca evidenciar como são aprendidas e desenvolvidas no cotidiano laboral, as competências gerenciais dos servidores gestores.

Para este estudo foram convidados, mediante seleção intencional (Creswell, 2014; Roesch, 2013; Yin, 2016), os gestores titulares que atuam em nível intermediário, ocupantes dos cargos de chefes e diretores de departamentos. A seleção de sujeitos intencional, nos

termos de Creswell (2014), possibilitou a pesquisadora acesso a um grupo de sujeitos selecionados pela riqueza de informações e vivência gerencial a respeito do problema de pesquisa.

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

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

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

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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

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

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

Os dados coletados na pesquisa de campo apontam que as modalidades de aprendizagem gerencial vivenciadas pelos gestores entrevistados pertencem a duas dimensões: a objetiva (processos formais de aprendizagem) e a subjetiva (processo informais de aprendizagem) (Silva, 2009; Bergue, 2019). Tais modalidades podem ser observadas no quadro 1:

Quadro 1 Modalidades de aprendizagem gerencial no IFRO *campus* Colorado do Oeste

PROCESSOS DE APRENDIZAGEM	MODALIDADES DE APRENDIZAGEM GERENCIAL
Processos formais de aprendizagem	Participação em cursos formais Leituras e pesquisas por iniciativa própria
Processos informais de aprendizagem	Interação com outros servidores Processo de transição de chefias Resolução de problemas no cotidiano laboral Experiências vividas fora do ambiente laboral Reflexão das experiências vivenciadas

Fonte: Elaborado pela autora.

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

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

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

Eu participei de 2 ou 3 capacitações desses cursos in company [...]. (E1)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

No tocante à modalidade aqui denominada como processo de transição de chefias apenas três entrevistados relataram que passaram por essa vivência, conforme ilustrado abaixo:

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

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

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

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

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

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

Acho que no mínimo, talvez uns trinta dias ali para fazer essa transição de uma gestão para outra, para quem vai entrar conheça já um pouco mais e quem está saindo, facilitar ao máximo possível para que o quem está entrando possa compreender como funciona tudo, né? Porque se eu dificulto, isso vai impactar nos resultados da instituição. Se eu dificulto repassar as informações, as demandas que o setor tinha, aquele novo gestor, ele vai ter que demorar um tempo maior para poder compreender, para poder iniciar a avaliação dos fluxos, da rotina do setor, né? (E1)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cabe ressaltar que as experiências sociais vivenciadas pelos gestores fora do ambiente laboral, também foram citadas como forma de aprendizagem e desenvolvimento de competências gerenciais. O gestor E1 aponta que as terapias realizadas em um contexto de autocuidado com a vida pessoal ajudaram a superar conflitos e desafios no ambiente de trabalho: “Só que isso foi depois de alguns meses de terapia que consegui [...] assim filtrar as situações, né? Os conflitos, as dificuldades.” (E1).

Assim como apontado por Silva, Bispo e Ayres (2019), por Silva (2008), Souza e Villardi (2022) e por Oliveira, Bispo e Lima (2021), as experiências que ocorrem na vida pessoal dos gestores influenciam diretamente no processo de aprendizagem gerencial, na forma em como esses gestores irão interpretar as situações no ambiente de trabalho, na forma que irão refletir sobre o ocorrido e por fim, na forma de tomar decisões e agir.

O desenvolvimento de competências gerenciais através de experiências vivenciadas fora do contexto laboral também pode ser observado através das falas a seguir: “Bom, a primeira é a vida, né? Eu acho que a vida me ensinou muito.” (E3) e “Você vai lidando com

as coisas de acordo com o que você foi construindo ao longo da sua vida, você vai lidando, né, com as coisas, de acordo com o que você foi construindo.” (E3).

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

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

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

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

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

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

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

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

A necessidade de domínio das competências gerenciais implica diretamente na aplicação prática das capacidades dos gestores dentro de um contexto organizacional (Paz;

Odelius, 2021). Ao analisar os resultados obtidos ficou evidente que a falta de preparo gerencial impacta diretamente nas ações realizadas diariamente pelos servidores gestores, uma vez que a aprendizagem gerencial é fundamental para o desenvolvimento contínuo dos servidores, possibilitando que os mesmos enfrentem os constantes desafios oriundos das mudanças organizacionais e liderem suas equipes para o alcance dos objetivos institucionais com eficiência e eficácia.

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

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Os resultados obtidos indicam que o desenvolvimento de competências gerenciais entre os gestores de nível intermediário do IFRO *campus* Colorado do Oeste tem sido um processo contínuo, mas com algumas lacunas significativas. Ademais, foram identificadas sete modalidades de aprendizagem gerencial, de acordo com a perspectiva dos gestores entrevistados, que estão divididas em duas dimensões distintas, a dimensão objetiva e a dimensão subjetiva, ou seja, maneiras formais e informais para aprender as competências inerentes à um gestor.

Evidenciou-se que para os gestores do IFRO *campus* Colorado do Oeste este desenvolvimento acontece na ação, através da prática gerencial, após a reflexão das

experiências profissionais e sociais vivenciadas através de processos de aprendizagem formal e aprendizagem informal.

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

Isso possibilita ao gestor uma vivência laboral mais significativa que seja capaz de aprimorar os conhecimentos do indivíduo além de atingir os objetivos da organização. Assim, a aprendizagem gerencial ocorre efetivamente quando o conhecimento gerado sobre o cotidiano gerencial é capaz de transformar as ações do indivíduo, aperfeiçoando sua capacidade de solucionar os problemas que surgem no cotidiano laboral.

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

AGRADECIMENTOS

Aos amigos e servidores do IFRO *Campus Colorado do Oeste*, pelo apoio e incentivo em todas as etapas desta pesquisa. À Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação (PROPESP) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia pelo apoio.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

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

ANTONELLO, S. A.; PANTOJA, M. J. **Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências**. In: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de**

pessoas no serviço público. Brasília: ENAP, 2010. p. 9-28. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>. Acesso em 08 dez. 2022.

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

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

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

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

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

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em 17 nov. 2022.

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

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

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

JESUS, K. C. B.; SANTOS, M. G.; SILVA, J. C. S.; CASTRO, M. A. R. Desenvolvimento de Competências Gerenciais de Gestores Públicos em Instituições Federais de Educação. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**. V. 5, n. 1, p. 37-60, jan.-abr. 2016. Disponível em <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/12292> Acesso em 12 abr. 2023.

LEITE, K. F.; BISPO, A. C. K. A.; SILVA, A. B. A contribuição da experiência no aprendizado de gerentes do setor elétrico de uma cidade do nordeste brasileiro. **REUNIR**. v. 45, n. 2, p. 12-22, 2018. Disponível em

<https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/624/471>. Acesso em 09 abr. 2023.

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

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

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

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

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

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

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

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

PAZ, L. M. C. A.; ODELIUS, C. C. Escala de Competências Gerenciais em um Contexto de Gestão Pública: Desenvolvimento e Evidências de Validação. **Revista Organizações e Sociedade**. v. 28, n. 97, p. 360-387, 2021. Disponível em

<https://www.scielo.br/j/osoc/a/VH6kV9TBFFQRH5ngV3ZrvDG/?format=pdf&lang=pt>.
Acesso em 23 mar. 2023.

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

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

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

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

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: Compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**. Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009 Disponível em <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273420378007>. Acesso em 08 dez. 2022.

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

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

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

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

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

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

SOUZA, V. X. B.; VILLARDI, B. Q. Aprendizagem gerencial na implantação do trabalho à distância na CMB: Subsidiando a Estratégia Emergente. In: 8º EMPRAD, 2022, *on-line*. Anais [...] 2022, p. 1-17. Disponível em <https://sistema.emprad.org.br/8/anais/arquivos/71.pdf>. Acesso em 15 abr. 2024.

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

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

WATSON, T. J. (2001). The Emergent Manager & Processes of Management pre-learning. Management Learning Journal, v. 32, n.2, p.221-235. Disponível em <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1350507601322004>. Acesso em 13 ago. 2023.