

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

MANAGERIAL TRAINING AND DEVELOPMENT: AN INDUCTIVE PROPOSAL
FOR TOP MANAGEMENT SERVANTS OF THE FEDERAL INSTITUTE OF
EDUCATION, SCIENCE, AND TECHNOLOGY OF AMAZONAS – IFAM

Carla Condé Marques e Oliveira Bernhard, Mestre

<https://orcid.org/0009-0005-6588-8973>

carla.conde@ifam.edu.br

Instituto Federal do Amazonas | Diretoria Executiva
Manaus | Amazonas | Brasil

Beatriz Quiroz Villardi, Doutora

<https://orcid.org/0000-0001-9541-1694>

bqvillardi@gmail.com

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro | Departamento de Administração Pública
Seropédica | Rio de Janeiro | Brasil

Recebido em 19/agosto/2025

Aprovado em 15/abril/2026

Publicado em 01/julho/2026

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



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

RESUMO

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

Palavras-Chave: Competências Gerenciais. Aprendizagem Gerencial. Institutos Federais de Educação. Programa de Desenvolvimento Gerencial. Custo Amazônico.

ABSTRACT

The top management of the Federal Institute of Amazonas (IFAM), through a decentralized, multi-campus organizational structure, consists of Directors who act as budget managers at their respective campuses, responsible in 2022 for managing a budget of R\$ 410,893,259.00, overseeing 1,844 employees, and 11,997 active enrollments. Even without prior specific training for that position, managerial public servants begin their management practice challenged by tasks outside their original training. This problem - situation required the formulation of a training program for IFAM's top management, pertinent to their reality, considering the managerial learning they developed while managing in practice. Hence, guided by interpretive epistemology, this qualitative, descriptive, and propositive research was inductively analyzed field interviews with eleven top managers, emerging five descriptive categories that supported the design of a managerial training program called PROFGERAG. It is, composed of learning trails including learning in action modes associated with the identified learning processes considering the daily managerial practice, to encouraging the development of specific required managerial competencies such as managing logistics and the Amazonian cost at IFAM.

Keywords: Managerial Competencies. Managerial Learning. Federal Institutes of Education. Managerial Development Program. Amazonian Cost.

1 INTRODUÇÃO

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

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

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

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

Os **problemas de logística e infraestrutura** enfrentados pelas cidades em que o IFAM possui *campus*, por exemplo, desafiam os gestores, tanto para o cumprimento de metas, quanto ao que se refere à gestão de pessoas, como fixação dos servidores e a instalação de ambiente organizacional favorável ao exercício eficaz e eficiente da força de trabalho por cujo desempenho são responsáveis, entre outros. Cidades de acesso exclusivamente via fluvial, por vezes distantes mais de 1000km da capital, com acesso apenas aéreo e sem malha aérea suficiente. Cidades com carência de condições de saúde, cultura, educação, locomoção e

comunicação. Tudo isso acarretam problemas internos no funcionamento ininterrupto dos *campi* a serem administrados por esses gestores.

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

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

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

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

Neste contexto organizacional, estabeleceu-se como objetivo final para a pesquisa, formular um programa de capacitação de gestores do IFAM pertinente aos cargos da alta gestão e contexto laboral institucional embasado na aprendizagem gerencial ocorrida, e cinco

objetivos intermediários: (i) Elicitar o aprendizado e as competências gerenciais desenvolvidas pelos servidores do IFAM que ocupam e que já ocuparam os cargos da alta gestão desde a criação da instituição, em 2008, no exercício da função gerencial; (ii) Identificar as competências requeridas e necessidades de capacitação por eles percebidas para o exercício destes cargos; (iii) Levantar junto aos subordinados as competências gerenciais percebidas e as requeridas para o desempenho da unidade; (iv) Identificar documentalmente as competências regulamentares para os cargos da alta gestão do IFAM; (v) Elaborar uma proposta de capacitação específica que promova aprendizagem e desenvolvimento de competências condizentes com a realidade destes gestores do IFAM.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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

2.1 COMPETÊNCIA PROFISSIONAL E COMPETÊNCIA GERENCIAL

Na década de 80, as correntes europeia e americana de competências (Fleury; Fleury, 2001) predominavam, e, dada a complexidade do setor público, a corrente francesa se destaca por considerar o desempenho esperado para o cargo do gestor, os resultados de sua ação e a mobilização de competências no contexto institucional (Salles; Villardi, 2017). A competência é vista como algo desenvolvido em ação (Silva; Bispo; Ayres, 2019).

Bergue (2020) sintetiza a competência profissional em três dimensões: conhecimento, habilidade e atitude, sendo influenciadas por atributos pessoais e sociais, além do contexto que facilita sua mobilização. As competências gerenciais, termo introduzido por Boyatzis em 1982, referem-se a comportamentos observáveis que geram resultados organizacionais, integrando os conhecimentos, habilidades, atitudes e atributos pessoais do gestor (Freitas; Odellius, 2018). Esses comportamentos devem ser alinhados ao contexto organizacional, aos recursos e às estratégias definidas.

No setor público, a premissa empresarial de que as competências gerenciais devem ser mensuráveis em resultados quantitativos e econômicos foi adotada, exigindo que os gestores

públicos desenvolvam competências para alcançar os resultados desejados (Ésther, 2011). A função do gestor é agregar valor à instituição e desenvolver suas competências gerenciais para entregar resultados à organização e à sociedade (Pereira; Silva, 2011). Além das competências técnicas, são essenciais as competências gerenciais e comportamentais para exercer a liderança (Bergue, 2019).

O gestor também deve alinhar as competências individuais dos servidores às estratégias organizacionais, promovendo o desenvolvimento de competências gerenciais que otimizem práticas de trabalho, resolvam problemas e aumentem o desempenho (Silva; Bispo; Pereira, 2021). Freitas e Odélius (2018) destacam que gestores competentes promovem aprendizagem constante e criam ambientes de aprendizado que levam a organização a altos níveis de desempenho com alinhamento estratégico.

2.2 APRENDIZAGEM GERENCIAL E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Exige-se do gestor público competência gerencial para alcançar resultados positivos, mas muitas vezes não há preparação formal adequada, especialmente nas instituições de ensino superior (Barbosa; Mendonça; Cassundé, 2016). A falta de treinamento específico leva os servidores a se sentirem despreparados, sendo demandados a adquirir conhecimentos não possuídos (Lira, 2021).

A primeira Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) foi estabelecida pelo Decreto nº 5.707/2006, e em 2019, o Decreto nº 9.991/2019 revisou e revogou o anterior, com foco no desenvolvimento das competências dos servidores públicos para melhorar a atuação dos órgãos públicos (BRASIL, 2006). Nesse processo, as competências são definidas pelas estratégias e as estratégias são moldadas pelas competências, sendo essencial o processo de aprendizagem para seu desenvolvimento (Silva; Bispo; Ayres, 2019). A aprendizagem no contexto público ajuda a reduzir a lacuna entre competências individuais e organizacionais (Cavalcante; Ayres, 2021).

No setor bancário, Antonacopoulou (2001) identificou três tipos de gestores em relação ao processo de aprendizagem: matofóbicos (não proativos), filomáticos (engajados) e aprendizes (alinhados com as necessidades organizacionais). Já a aprendizagem organizacional é vista como um processo onde as organizações gerenciam suas experiências, metas, valores e rotinas (Villardí; Leitão, 2000).

No serviço público, os servidores trazem consigo competências adquiridas em experiências anteriores, sendo que a socialização de conhecimentos no trabalho favorece o desenvolvimento de competências coletivas (Lira, 2021). Os gestores desempenham um papel crucial na transição das competências individuais para as coletivas, alinhando-as às estratégias organizacionais (Silva; Pereira, 2011).

Desenvolver competências gerenciais nas IFES é fundamental para melhorar a função social das instituições, garantindo maior qualidade no serviço público e uso eficiente dos recursos (Silva; Pereira, 2011). A aprendizagem organizacional exige que a atuação gerencial seja significativa e tenha impacto transformador, criando um ambiente que favoreça a aprendizagem ativa dos servidores (Antonacopoulou, 2006). A aprendizagem gerencial está diretamente ligada ao desenvolvimento de competências, sendo essencial para enfrentar os desafios das organizações públicas (Cavalcante; Ayres, 2021).

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

Silva e Cunha (2012) destacam as dificuldades enfrentadas por docentes que se tornam gestores em universidades federais, evidenciando a construção de uma nova identidade, com perdas, como a falta de rotina e a visão limitada da instituição, e ganhos, como a visão sistêmica e o desenvolvimento de relações. Guimarães (2012) observa que, embora a gestão científica exija competências dinâmicas para alcançar a excelência, muitos gestores docentes assumem cargos sem a devida preparação, o que compromete os resultados, levando a uma gestão empírica.

Os Institutos Federais (IFs) têm uma estrutura organizacional distinta, com autonomia compartilhada entre a reitoria e os campi (Fernandes, 2017). A administração dos IFs é regida por normas burocráticas, mas a gestão é desafiada pela necessidade de descentralização e delegação de competências (Fernandes, 2017). A flexibilidade proporcionada pela "anarquia organizada" permite que os IFs se adaptem à realidade local, mas também gera incertezas e fragilidades no processo decisório (Fernandes, 2017). A estrutura matricial dos IFs pode produzir desconexões, mas também permite maior flexibilidade no atendimento à sua função social (Fernandes, 2017).

Os IFs têm um duplo papel: educar e formar trabalhadores, exigindo uma gestão capaz de implementar práticas modernas e eficientes, desafiando as práticas contraditórias e ineficazes (Balbino; Silva; Queiroz, 2016). Políticas de gestão por competência e avaliação de

desempenho nos IFs visam equilibrar o sucesso dos servidores com o da instituição (Jacobsen et al., 2012).

A força de trabalho dos IFs, conforme a Constituição Federal e o Decreto nº 9.739/2019, é composta por servidores concursados, com regulamentação que busca eficiência organizacional (Jacobsen et al., 2012). Contudo, Coelho e Menon (2018) apontam que o sistema de concursos públicos tem se distorcido, priorizando aspectos jurídicos em detrimento das necessidades organizacionais, criando desafios para os gestores.

Chanlat (2002) sugere que a ética do bem comum pode ser mais motivadora que interesses individuais, enfatizando o valor do pertencimento e da justiça. O desenvolvimento na carreira nos IFs possibilita o crescimento profissional, mas também pode levar a desvios de função (Jacobsen et al., 2012). A PNDP e o PDP exigem que as instituições promovam um ambiente de aprendizagem contínua, incentivando o desenvolvimento das competências organizacionais e individuais (Silva; Bispo; Ayres, 2019).

Apesar de previstas no Decreto nº 9.991/2019, as políticas de desenvolvimento de pessoal enfrentam desafios estruturais e culturais, sendo necessário implementar modelos de gestão que estimulem novos métodos de aprendizagem (Ayres, 2021). O conceito de navegação profissional de Le Boterf e a trilha de aprendizagem visam compatibilizar os processos de desenvolvimento das competências, com metodologias de ensino voltadas para a reflexão sobre a prática (Silva; Ayres; Bispo, 2019). Assim, a gestão de pessoas nas organizações públicas deve ser alinhada ao contexto organizacional, promovendo o desenvolvimento contínuo da competência profissional.

3 METODOLOGIA

A abordagem metodológica desta pesquisa qualitativa aplicada é interpretativista (Vergara; Caldas, 2005) por se reconhecer a natureza subjetiva do fenômeno da aprendizagem e do desenvolvimento de competência profissional, e a subjetividade inerente ao desempenho dos gestores do IFAM que foi explicitada na pesquisa de campo para considerar a visão de mundo dos próprios gestores e de seus subordinados. Foram entrevistados 11 gestores e ex-gestores e 3 de seus subordinados, selecionados propositalmente, como sujeitos da pesquisa.

Esta pesquisa se classifica também como propositiva e descritiva, haja vista seu objetivo de elaborar uma proposta de desenvolvimento e capacitação gerencial depois de evidenciar e descrever a aprendizagem e as competências gerenciais percebidas e

desenvolvidas pelos gestores, e o modo como as aprenderam na prática gerencial cotidiana e a estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso

Os dados de campo foram coletados através de **levantamento documental e entrevistas individuais semiestruturadas** com roteiro validado por meio de entrevista piloto.

Todas as entrevistas foram interpretadas qualitativamente (Creswell, 2007) por análise indutiva, ou seja, a pesquisadora realizou “*leituras detalhadas de dados brutos para derivar conceitos, temas ou um modelo por meio de interpretações feitas a partir dos dados brutos por um avaliador ou pesquisador*” (Thomas, 2006, p. 238). A partir de reiteradas leituras e interpretações das transcrições literais das entrevistas realizadas, e considerando a vivência da pesquisadora sobre o contexto laboral, emergiram as categorias descritivas que respondem à indagação central da pesquisa, organizadas numa matriz categorial descritiva de 5 categorias de 1ª ordem e 16 categorias de 2ª ordem.

4 RESULTADOS

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

Quadro 1 Matriz Categorial elaborada mediante análise qualitativa indutiva

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

Fonte: Elaboração própria com base na análise interpretativa indutiva das entrevistas.

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

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

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

Assim, o PROFGERAG se construiu indutivamente com o suporte empírico e conceitual desta pesquisa e, por motivo de espaço, será detalhado em outro artigo de natureza tecnológica.

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

Quanto ao perfil da alta gestão (1.1) a pesquisa evidenciou que esses gestores do IFAM iniciam suas atividades nestes cargos sem receber qualquer tipo de treinamento ou capacitação específica, não possuem formação acadêmica na área e não recebem qualquer orientação quanto às suas atribuições. Neste sentido, Lira (2021) alertara que atribuir atividades a um servidor sem fornecer-lhe treinamento formal específico, faz com que este se sinta perdido como evidenciado no depoimento: *Então a gente aprende convivendo com o problema e às vezes a gente fica se perguntando realmente, será que eu estou fazendo a coisa certa dentro de uma gestão?* (Gestor C).

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

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

A pesquisa revelou ainda, quanto ao processo de escolha desses gestores (1.2), o caráter político inerente a esses cargos, na medida em que interesses de política interna e externa são considerados. Nesse mesmo sentido, Rodrigues e Villardi (2018) também reconheceram em IFEs a competência política como principal competência que diferenciaria o reitor dos demais gestores públicos. Assim, o exercício de outros cargos de gestão na própria instituição, seu desempenho como servidor docente ou técnico administrativo e sua capacidade política foram fatores relevantes para que um servidor seja escolhido como gestor.

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

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

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

A pesquisa ainda revelou que a logística amazônica (2.3) dificulta a atuação desses gestores. A região amazônica é apontada pelos gestores do IFAM, como uma região em que a equação infraestrutura x custo de vida, tem valor negativo. Foram apontados problemas como péssimas condições de internet e telefonia, o que, em um mundo cada mais conectado, gera problemas não só no mundo do trabalho, como também na vida pessoal dos servidores, que se veem isolados do restante do mundo.

Considerando que os gestores relataram iniciar as atividades em locais inadequados, em uma complexa logística amazônica, de alto custo, dificultando a aquisição de produtos e serviços, continuidade das obras, evidencia-se que o gestor que aceita a missão de gerenciar esses *campi* não faz apenas movido pelo salário e a estabilidade laboral, é necessário ser

movido pela “ética do bem comum” para o serviço público como fator motivador, conforme apontara Chanlat (2002, p. 6).

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

A pesquisa ainda revelou que esses gestores aprendem individualmente (3.2), por consulta dirigida através de leitura e consultas à internet e em processos internos de observação: *“... leituras através de livros e através de sites, porque hoje a gente não pode deixar de buscar a internet para ter resposta para uma série de coisas” (Gestor C); e coletivamente (3.3), os gestores do IFAM aprenderam por interação, interagindo com outros gestores em processos de troca de experiências, por consulta ao corpo técnico da instituição, por aconselhamento com outros gestores, pela participação em fóruns e reuniões e ensinando o que aprenderam na gestão: “Então, você olha pra aquele camarada lá, como é que ele geriu? Como é que foi feito isso? Como é que ele fez? Quais foram os problemas que eles enfrentaram e tudo mais? E como é que nós podemos solucionar esses problemas sem o gestor? E o que eu não devo fazer é olhando o erro que ele cometeu. Entendeu?” (Gestor C).*

Durante toda a pesquisa, restou evidente que o processo de aprendizagem desses gestores aconteceu da interação com o indivíduo e o contexto em que está situado que seria, conforme apontaram Flach e Antonello (2010, p. 197), de forma “experimental e não-institucional”, ou seja, informalmente.

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

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

Quadro 2 Competências gerenciais identificadas após análise das entrevistas dos gestores

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

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

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

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

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

em prol do **cumprimento** da missão institucional, sabendo **identificar e lidar com os diversos perfis** de servidores.

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

5 CONCLUSÃO E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E TEÓRICAS

Esta pesquisa visou a formular um programa de capacitação de gestores do IFAM pertinente aos cargos da alta gestão, condizente com a realidade e considerando o aprendizado das experiências vividas por estes gestores da alta gestão do IFAM.

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

Assim, como implicação prática desta pesquisa se elaborou uma proposta de programa de capacitação gerencial para a alta gestão denominado PROFGERAG, composto de trilhas de aprendizagem e aprendizagem em ação associadas aos processos de aprendizagem identificados, considerando a prática gerencial no cotidiano, estimulando desenvolver competências gerenciais na ação, como administrar a logística e o custo amazônico no IFAM.

O programa foi formatado em trilhas de aprendizagem, para que os gestores possam compartilhar a responsabilidade de sua formação com a instituição, e tenham flexibilidade para realizar sua formação gerencial de forma autogerida, a partir da definição de pontos de partida e de passagem obrigatórios para o desenvolvimento das competências. Foi composto considerando cada uma das 5 categorias de competências e aprendizagem vivenciadas criando trilhas correspondentes.

Os resultados de campo permitiram caracterizar 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. Evidenciou-se que os gestores da alta gestão vão assumindo cargos de gestão intermediários, percorrendo um caminho na instituição, até que se tornam gestores da alta gestão. Assim, sem serem formalmente preparados para o cargo, vão aprendendo no exercício do cargo, individualmente, ou por interação, a como ser gestor.

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

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

Como implicação teórica, foi evidenciado nos gestores que de um lado se mostraram disponíveis a compartilhar sua vivência gerencial para compor um programa de capacitação gerencial para gestores inexperientes, mas de outro, não se incluíram como participantes desse programa. Este comportamento sugere que mesmo apresentando perfil matofóbico de aprender, o exercício da gestão sem preparo prévio os induziu a aprender na ação e de modo vicário mesmo informalmente. Caberia então aprofundar no processo de aprender na ação e como este modo ativa a capacidade reflexiva de um gestor. Destarte, a pesquisa contribui ao acervo de conhecimento empiricamente fundamentado sobre aprendizagem gerencial e modos de aprender na ação no serviço público de IFs.

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

Para aprofundar em futura pesquisa, sugere-se replicar esta pesquisa sobre gestão em outros Institutos Federais, posto que embora existam inúmeras pesquisas sobre gestores de universidades federais e privadas, poucas foram acerca dos gestores de Institutos Federais. Embora haja similaridades na gestão, o perfil profissional de um e de outro é diferente, a começar que os Institutos Federais abrangem o ensino básico, técnico e tecnológico, com os mesmos professores atuando em todos esses níveis, ou seja, ministram aula ao ensino médio-

técnico até o doutorado. Outra diferença, é que as universidades são geridas centralizadamente por um único ordenador de despesas, enquanto nos Institutos Federais, a gestão é descentralizada. Mais, o gestor de IF precisa ter capacidade de realizar e manter a capilarização e a interiorização dos institutos federais, mediante processo de expansão de uma estrutura ainda em consolidação.

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

THOMAS, D.R. A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. **American Journal of Evaluation**, v.27, n.2, p.237-246. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/224029397_A_General_Inductive_Approach_for_Analyzing_Qualitative_Evaluation_Data/citations.

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

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

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