

Desenvolvimento de Competências Gerenciais de Gestores Públicos em Instituições Federais de Educação¹

Kelly Cristina Brito-de-Jesus, Marcos Gilberto Dos-Santos, Jader Cristino de Souza-Silva e Miguel Angel Rivera-Castro

Resumo

A defesa de gestores públicos competentes para gerenciar tornou-se uma questão emergente no processo de transformações que a agenda reformista propunha. O objetivo desta pesquisa é analisar como gestores públicos de Instituições Federais de Educação – IFEs desenvolvem as competências gerenciais. Adotou-se, nesta investigação, uma metodologia quantitativa, com a participação de 110 gestores públicos de IFEs. Dessa forma, para atender à estrutura da metodologia quantitativa, foram construídas duas escalas – escala de modalidades da aprendizagem organizacional e escala de competências gerenciais. As escalas foram validadas a partir de análise fatorial exploratória. Para identificar a relação entre as variáveis, foi realizada análise de regressão múltipla. Os resultados sinalizam que as competências gerenciais cognitivas funcionais são explicadas pelas modalidades leitura de textos/banco de dados e mentoria e as competências gerenciais comportamentais políticas são mais influenciadas pelas modalidades leitura de textos/banco de dados e comunidades de prática. Os resultados apontam também que os gestores públicos desenvolvem as competências utilizando modalidades da aprendizagem que se aproximam de pressupostos mais cognitivistas e, em menor relevância, por meio de processos participativos e baseados na prática.

Palavras-chave

Competências Gerenciais. Gestores Públicos de IFEs. Modalidades em AO.

Abstract

Competent public managers are strategic actors to implement principles and practices of the managerial reform in Brazil. Within this perspective, the defense of competent public managers has become an emerging issue in the transformation process that the reformist agenda had proposed. The objective of this research is to analyze how public managers develop management competencies. It was adopted in this research a quantitative methodology,

involving 110 public managers of Federal Educational Institutions - IFEs. In order to comply with the quantitative methodology, two scales were built - scale of organizational learning modalities and scale of managerial competencies. The scales were validated by exploratory factorial analysis, and to identify the relationship among the variables, the multiple regression analysis was performed. The results indicate that the cognitive functional management skills are explained by the modalities of reading texts/database and mentoring skills, and behavioral management skills policies are more influenced by the modes of reading texts/database and communities of practice. The results also suggest that public managers develop skills by using learning methods that approximate more cognitive assumptions and, with less relevance, through participative and practice-based processes.

Keywords Management Skills. Public Managers of IFEs. Modalities in Organizational Learning.

INTRODUÇÃO

A competitividade crescente nas organizações tem demandado a participação efetiva de profissionais que possam agregar valor à empresa, tornando-a mais ágil e competitiva. Essa demanda tem implicado em maior investimento em capacitação e qualificação desses profissionais. Nesse sentido, as competências gerenciais tornam-se fundamentais para refletir e repensar o significado do trabalho e o papel dos indivíduos/profissionais neste cenário (BITENCOURT, 2004).

Antonello e Ruas (2005) afirmam que existem muitas carências de trabalhos empíricos que avaliem a formação gerencial. Para eles, os investimentos em treinamento e desenvolvimento continuam sendo feitos sem considerar uma avaliação sistemática que demonstre os resultados da formação gerencial de gestores.

No setor público, não é diferente. A desordem econômica nos países latino-americanos, gerada pela crise do capitalismo nos anos 80, provocou, em escala mundial, nas últimas décadas, o debate sobre qual o papel do Estado na sociedade (BRESSER-PEREIRA, 2010). O Estado protecionista, subsidiador, gerador de altos custos e pautado no modelo de gestão burocrático não dava mais conta de atender às transformações e ajustes suscitados pelas transformações oriundas das reestruturações provocadas pelo então capitalismo em crise (BRASIL, 1995; FURTADO *et al.*, 2012).

Emergiu a necessidade de um Estado capaz de desenvolver e implementar melhorias na prestação de serviços públicos, como também, capaz de reduzir os altos custos da máquina pública. Em outras palavras, as organizações públicas deveriam adotar modelos de gestão eficientes, eficazes e efetivos (ALMEIDA, 2012; SARAIVA; CAPELÃO, 2000; SECCHI, 2009).

Neste cenário reformista, surgiu, nos últimos anos, o Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (REUNI) e a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia em todo o país, transformando-se em uma grande política pública de criação de uma Rede Federal de Educação forte e interiorizada (ALMEIDA, 2012; OTRANTO, 2010).

As Instituições Federais de Educação devem atender a exigências legais, como a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – para o credenciamento institucional junto aos órgãos de controle governamental (ALMEIDA, 2012). O PDI deve conter desde o referencial estratégico da instituição até o detalhamento do seu desenvolvimento, ampliação, sustentabilidade e governança (BRASIL, **Decreto 5.773/06**).

Diante disso, está clara a orientação gerencial a que estão submetidas as Instituições Federais de Educação – IFEs. Desse modo, elas precisam se ajustar enquanto organizações públicas ao modelo de gestão gerencialista, buscando integrar às suas práticas pedagógicas e administrativas a nova forma de pensar a gestão pública brasileira (CAMPOS *et al.*, 2008).

Assim, a profissionalização de gestores públicos é apregoada como estratégia organizacional para a implantação dos princípios e práticas da reforma gerencialista no Brasil (BRASIL, 1995). Nessa perspectiva, a defesa de gestores públicos competentes para gerenciar instituições públicas tornou-se uma questão emergente nesse processo de transformações (JUNQUILHO, 2004).

A maioria dos estudos sobre competências gerenciais de gestores públicos aborda apenas o aspecto prescritivo. Tais estudos apontam a necessidade de capacitação e qualificação, mas existem poucos estudos que se propõem a investigar a relação entre competências individuais e organizacionais em instituições públicas, bem como o processo de desenvolvimento delas (CAMPOS *et al.*, 2008; OLIVEIRA; SILVA; CAVALCANTE, 2011).

Nesse contexto, com base em um estudo realizado com gestores em três Instituições Federais de Educação, foram mapeadas, a partir da percepção deles, competências gerenciais que são necessárias à atuação de um gestor público no contexto dessas instituições. No sentido de identificar a relação entre a “forma” como aprendem e o “conteúdo” da aprendizagem, o objetivo desta pesquisa é identificar quais modalidades de aprendizagem organizacional são mais explicativas do desenvolvimento das competências gerenciais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Competências Gerenciais

As correntes da literatura francesa dos anos 90 (LE BORTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001) buscaram compreender as competências como desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (formação) junto à capacidade de mobilizar recursos, em um processo articulado e interativo.

Zarifian (2001), um dos expoentes da escola francesa, classifica competência a partir de

três abordagens: 1. tomar iniciativa e assumir responsabilidades; 2. entender o aspecto prático das situações, fundamentado nos conhecimentos adquiridos; 3. mobilizar o compartilhamento de experiências a partir de redes e pessoas. É salutar ressaltar que, para este autor, a competência está atrelada à ação profissional em um contexto específico. Ou seja, a competência acontece na prática.

De mesma origem, Le Boterf (2003) também associa a competência à experiência. Para ele, a história de vida de um indivíduo, sua educação formal e experiência profissional formam o profissional competente. Ele mobiliza conhecimentos e capacidades numa situação específica para atuar em contextos complexos, assumindo responsabilidades.

O conceito de competência gerencial trabalhado por Ruas (2000), revisado a partir das bases da escola francesa, articula pessoas, seus saberes e capacidades com as demandas das organizações nos processos de trabalho e processos relacionais. Nessa construção complexa, a competência gerencial vai além da formação educacional ou profissional, assim como, do saber ou saber-fazer puramente. A competência reside na capacidade de mobilizar e aplicar todos esses conhecimentos em um determinado contexto (RUAS, 2000; MORAES; SILVA; CUNHA, 2004).

Em outras palavras, o que caracteriza a competência é a aplicação de todos os recursos disponíveis em um contexto específico. Essa é a passagem para a competência propriamente dita. A competência não existe antes da ação (RUAS, 2000).

Pensar a passagem da competência individual para a organização é uma discussão recorrente na literatura. Sobre isto, Fleury e Fleury (2001) afirmam que a competência se transforma em organizacional quando está expressa em diversos elementos institucionais: na estrutura, no conjunto de regras e procedimentos e elementos simbólicos. Para os autores, as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações, por isso, é possível pensar em competências organizacionais. Para Le Boterf (2003), o desenvolvimento de competências nas organizações se dá por meio de situações de aprendizagem que envolvem tanto a educação formal quanto a social e profissional.

Competências Gerenciais de Gestores Públicos

As organizações públicas pertencentes ao poder executivo federal passaram a se apropriar das discussões acerca do desenvolvimento de competências a partir do Decreto 5.707/2006, o qual instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Este decreto legitima a gestão de pessoas por competências como elemento estratégico na administração pública federal, autárquica e fundacional. Amaral (2006) afirma que essa nova forma de enxergar as relações de trabalho no serviço público tornou-se referência. Para ela, significa olhar por lentes que articulam conhecimentos, saber-fazer, experiência e comportamentos exercidos em um contexto passível de validação.

Uma das diretrizes recomendadas em seu artigo 1º, inciso III, ressalta a necessidade de “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições,

tendo como referência o plano plurianual”. O Decreto 5.707/06 é considerado inovador por considerar a capacitação como um processo permanente e deliberado de aprendizagem para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais. O decreto atrela a capacitação à melhoria da eficiência e eficácia dos serviços públicos prestados (AMARAL, 2006), embora não explicita competência organizacional alguma, específica ao contexto do serviço público.

Desde então, estudos empíricos vêm sendo realizados em organizações públicas para a verificação do alcance e resultados desse pacote de ações legais e institucionais. A maioria dos estudos tem como proposta, especialmente, pesquisar o desenvolvimento de competências na percepção dos gestores públicos, além de investigar a implantação de um sistema de gestão por competências (CAMPOS *et al.*, 2008; OLIVEIRA; SILVA; CAVALCANTE, 2011; PEREIRA; SILVA, 2011).

Campos *et al.* (2008) pesquisaram as competências necessárias aos professores gerentes que atuam em pró-reitorias de uma Instituição Federal de Educação. A pesquisa teve caráter exploratório e abordagem qualitativa com técnica de análise de conteúdo para tratamento dos dados. Na percepção dos pesquisados, seriam 11 competências necessárias às suas atuações. Entre outras competências mais específicas dos sujeitos pesquisados, destacam-se: resolver os problemas por meio da criatividade; compartilhar dos interesses institucionais; induzir o envolvimento dos outros; conhecer a estrutura organizacional; ter capacidade política; planejar as atividades do órgão que administra; tomar decisões e saber administrar recursos.

O estudo de Oliveira, Silva e Cavalcante (2011) buscou investigar a implantação de um sistema de gestão por competência em uma IFE. A pesquisa, de caráter qualitativo, identificou que existe uma lacuna entre o preconizado pela legislação brasileira sobre a gestão de pessoas como modelo estratégico aliado ao desenvolvimento de competências e a prática vivida no cotidiano da gestão pública na instituição pesquisada. Os autores consideraram que a gestão de pessoas por competências nas IFEs não evoluiu conforme o estabelecido na legislação. Entretanto, eles acreditam que o aparato legal contribuirá para evoluir e aproximar a gestão de pessoas à gestão por competências nas instituições públicas.

A pesquisa desenvolvida por Pereira e Silva (2011) realizou um estudo empírico em três instituições federais de educação sobre as competências gerenciais. A referida pesquisa captou a percepção de um grupo de gestores acerca das competências gerenciais necessárias à atuação de servidores técnicos administrativos em atividades de gestão. Como resultado, foram mapeados quatro grupos de competências gerenciais no contexto em questão: competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas.

A partir da análise dos dados, foram mapeadas quatro dimensões associadas a competências: competências cognitivas, competências funcionais, competências comportamentais e competências políticas. Para os autores, as competências cognitivas dizem respeito à mobilização dos conhecimentos na realização do trabalho e às atividades a serem executadas no dia a dia; as competências funcionais estão relacionadas à gestão dos processos de trabalho e à definição das estratégias da organização; as competências comportamentais referem-se

à forma como as pessoas interagem no trabalho para realizar suas atividades profissionais; e as competências políticas estão relacionadas aos pensamentos e valores de cada gestor frente à instituição pública (PEREIRA; SILVA, 2011).

Os autores afirmam que os resultados da pesquisa podem auxiliar na discussão acerca do desenvolvimento de competências requeridas nas organizações públicas, assim como no estabelecimento de uma política de desenvolvimento de pessoal nesse tipo de instituição e de público, sobretudo, porque, no entendimento dos autores, a mobilização de competências pelos servidores públicos fomenta o desenvolvimento de competências institucionais (PEREIRA; SILVA, 2011).

Quadro 01 – Competências de Gestores Públicos em IFEs

COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO
Cognitivas	Executar as atividades profissionais utilizando um conjunto de procedimentos técnicos e legais para o aprimoramento do trabalho na instituição.
	Identificar aspectos sociais, econômicos e políticos do ambiente institucional na tomada de decisão.
	Realizar atividades vinculadas ao ambiente de atuação profissional que proporcionem qualidade e agilidade aos serviços prestados à comunidade.
	Elaborar, em parceria com o servidor, ações que proporcionem o seu desenvolvimento profissional alinhado às estratégias institucionais.
Funcionais	Elaborar estratégias valendo-se da análise do contexto institucional, vinculando-as às diretrizes da Instituição Federal de Ensino em que o gestor trabalha.
	Assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências.
Comportamentais	Manter o equilíbrio emocional diante das pressões do ambiente de trabalho durante a realização das atividades.
	Utilizar a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita, como facilitadora de trabalho em equipe.
Políticas	Praticar os valores e princípios presentes no código de ética do servidor público.
	Estimular a defesa dos interesses institucionais, utilizando os bens públicos em benefício da sociedade.
	Estabelecer parcerias cooperativas com setores internos, órgãos externos e outras instituições federais de ensino, visando à construção coletiva de soluções para as dificuldades institucionais.

Fonte: Adaptado de Pereira; Silva, 2011.

Pereira e Silva (2011) consideram, em suas análises, que o conjunto de leis e decretos suscitou, de fato, uma visão mais profissionalizada e alinhada às diretrizes institucionais na gestão de pessoas nessas organizações públicas pesquisadas. Entretanto, eles afirmam que

a efetivação dessas transformações depende da preparação dos gestores públicos para esse novo contexto institucional.

Os apresentados pesquisaram o construto competência nas organizações públicas. Desse modo, a revisão de literatura realizada indica a importância e a emergência do desenvolvimento de competências gerenciais nas organizações públicas e na atuação dos seus gestores para o aprimoramento dos serviços prestados (CAMPOS *et al.*, 2008; OLIVEIRA; SILVA; CAVALCANTE, 2011; PEREIRA; SILVA, 2011).

Aprendizagem Organizacional e suas Modalidades

Para pensar no desenvolvimento de competências de gestores, é necessário situar a discussão em um campo mais amplo: a aprendizagem. A aprendizagem organizacional tem se demonstrado uma área profícua para a realização de estudos sobre como ocorrem os processos de aprendizagem gerencial nas organizações (ANTONELLO; RUAS, 2005).

Ao analisar as contribuições das diferentes perspectivas teóricas, Takahashi e Fischer (2010) sintetizam que o campo da aprendizagem organizacional foi caracterizado, inicialmente, como incremento e melhoria de desempenho no decorrer do tempo e, mais tarde, como fenômeno comportamental, fenômeno cognitivo, fenômeno sociocultural, fenômeno com dimensões reflexivas e emocionais, fenômeno experiencial – ciclos da aprendizagem e aprendizagem na ação - e, mais recentemente, pela visão de aprendizagem baseada em práticas. Elkjaer (2003) sintetiza a aprendizagem organizacional em duas vias: aprendizagem por aquisição, baseada em pressupostos cognitivistas e a aprendizagem que acontece pela via da participação, fundamentada em processos interacionais.

A aprendizagem não ocorre em um mundo “asséptico, apolítico, amoral, sem relações de poder e hiper-racional” (AZEVEDO, 2013, p. 51), portanto, o processo de aprendizagem acontece no dia a dia, a partir de experiências práticas mediadas pelas relações estabelecidas coletivamente. É na vida diária, inclusive no trabalho, que os indivíduos criam conhecimento, ressignificando o seu agir e estar no mundo (GHERARDI; NICOLINI; ODELA, 1998; ELKJAER, 2003; NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003).

Nesse contexto, a aprendizagem gerencial emerge como um nicho que se fundamenta nas diferentes teorias sobre educação de adultos e aprendizagem organizacional, especialmente, as correntes que sustentam a aprendizagem como processo social e baseado em práticas (RUAS, 2000; ANTONELLO; RUAS, 2005; SILVA; SILVA, 2011). Silva e Silva (2011) asseveram que os estudos sobre aprendizagem de gestores surgiram para suprir a lacuna entre teoria e prática no processo de aprendizagem de gerentes. Analisar como ocorre o processo de aprendizagem de gestores e a sua relação com as mudanças organizacionais é fundamental para saber se a oferta de cursos convencionais de formação e treinamentos gerenciais, de fato, geram as competências necessárias à complexa atuação do gerente (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004).

No setor público, a aprendizagem é representada, sem dúvidas, pelas escolas de governo,

as quais se constituem em espaços formais de transmissão do conhecimento para os servidores públicos e utilizam, sobretudo, o treinamento tradicional como modalidade de aprendizagem.

A modalidade conhecida como treinamento tradicional baseia-se na imagem do professor como expositor e transmissor de um determinado conteúdo. O mesmo detém e transfere o conhecimento para os seus alunos, os quais não possuem tal conhecimento. O lócus da aprendizagem, normalmente, é a sala de aula e são privilegiados os mecanismos explícitos do conhecimento (ESTRELA, 2003; PAMPONET-DE-ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2012).

É muito comum relacionar a aprendizagem organizacional aos treinamentos tradicionais. É com base nessa crença que se fomentou a ideia de que tais treinamentos são a “melhor” fonte de aprendizagem. O pensamento de que os treinamentos tradicionais são os mais efetivos no ato de aprender criou uma ideia de que quanto mais palestras, exposições orais e treinamentos realizados numa organização, mais conhecimento ela agrega (ANTONACOPOULOU, 2001; PAMPONET-DE-ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2012).

Foram identificadas na literatura, além do treinamento tradicional, mais seis modalidades de aprendizagem organizacional. Em outras palavras, identificaram-se sete formas que o gestor pode utilizar para desenvolver suas competências gerenciais, são elas: treinamento tradicional, leitura de textos, acesso a banco de dados, comunidades de prática, treinamento *on-the-job*, mentoria e interações casuais (PAMPONET-DE-ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2012; DOS-SANTOS *et al.*, 2013).

Na leitura de textos, o conhecimento é adquirido e agregado por meio da consulta à literatura disponível sobre a temática que pretende saber. É uma fonte individual que o profissional busca para a sua própria formação. A tentativa é de aquisição de novas informações que o auxilie no desempenho do seu trabalho, assim como de incremento para a sua atuação. Essa modalidade de aprendizagem estende-se a instrumentos como livros, apostilas, manuais, artigos científicos, *websites*, dentre outros. O acesso a estes instrumentos é realizado pelo próprio indivíduo que deseja aprender ou por recomendação da organização à qual pertence (DOS-SANTOS *et al.*, 2013).

Por outro lado, muitos gestores preferem utilizar o conhecimento organizacional armazenado e acessado em banco de dados como fonte de conhecimento e aprendizagem. O acesso a bancos de dados é também uma modalidade de aprendizagem identificada na literatura. Ela assume que o conhecimento é tangível e, portanto, pode ser capturado, armazenado, acessado e gerenciado através de tecnologias. Nesta modalidade, a aprendizagem funciona como movimento de busca e coleta de dados. O banco de dados é o lócus informacional onde o conhecimento é retido, facilitando o acesso a todos os que desejarem dispor de algum conhecimento armazenado nele (DAVENPORT, 2000; CLARK; ROLLO, 2001).

O treinamento *on-the-job* aparece como uma modalidade bastante utilizada há muito tempo nas organizações. Ele acontece de forma contextualizada a partir de atividades inseridas no ambiente de trabalho. É uma modalidade que se diferencia do treinamento tradicional

pela sua natureza prática. A aprendizagem, neste tipo de treinamento, acontece quando um indivíduo com mais experiência em um determinado processo ensina a outro indivíduo que ainda não domina o fazer da atividade ensinada. Portanto, a aprendizagem é gerada nesta modalidade, essencialmente, através da prática ensinada por alguém mais competente e experiente (DOS-SANTOS *et al.*, 2013).

Comunidades de prática é uma modalidade de aprendizagem de natureza informal, levando-se em conta o seu próprio conceito. As comunidades de prática são agrupamentos espontâneos de pessoas que têm como características o engajamento mútuo entre seus membros e a busca por empreendimentos comuns e partilha de aprendizados entre eles (LAVE; WENGER, 1991). A metodologia espontânea das comunidades de prática diz respeito ao partilhamento entre seus membros de rotinas, processos, procedimentos, tecnologias, *know-how*, capazes de construir um arcabouço de reais experiências e vivências dos membros da comunidade de prática, as quais servem de repertório para as discussões, diálogos, conversas e aprendizados (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002; SOUZA-SILVA; DAVEL, 2007).

Outra modalidade de aprendizagem mapeada na literatura é a mentoria. O principal pressuposto da mentoria é que uma pessoa mais experiente orienta outra menos experiente, estabelecendo uma relação de mentor e mentorado (HIGGINS; KRAM, 2001; COELHO Jr.; MOURÃO, 2011). Os mentores são indivíduos com maior experiência e que se comprometem em auxiliar na construção da carreira organizacional dos mentorandos. A mentoria possibilita o desenvolvimento de habilidades e de autoconfiança para lidar com os desafios da profissionalização (HIGGINS; KRAM, 2001).

Por fim, a interação casual é uma modalidade que ocorre na diversidade de contextos organizacionais. A sua fonte de aprendizagem advém das trocas e partilhas, ou seja, interações que os indivíduos no ambiente organizacional se propiciam. Esses contatos casuais geram saberes construídos, coletivamente, a partir de conversas informais. O acontecimento desta modalidade não pressupõe relações de hierarquias. Ela ocorre livremente, sem distinções de posição dos indivíduos na organização (DOS-SANTOS *et al.*, 2013).

Para investigar como os gestores públicos aprendem, a partir das modalidades da aprendizagem organizacional, as competências gerenciais julgadas como importantes na sua atuação, a próxima seção descreve a metodologia utilizada para dar conta dessa investigação.

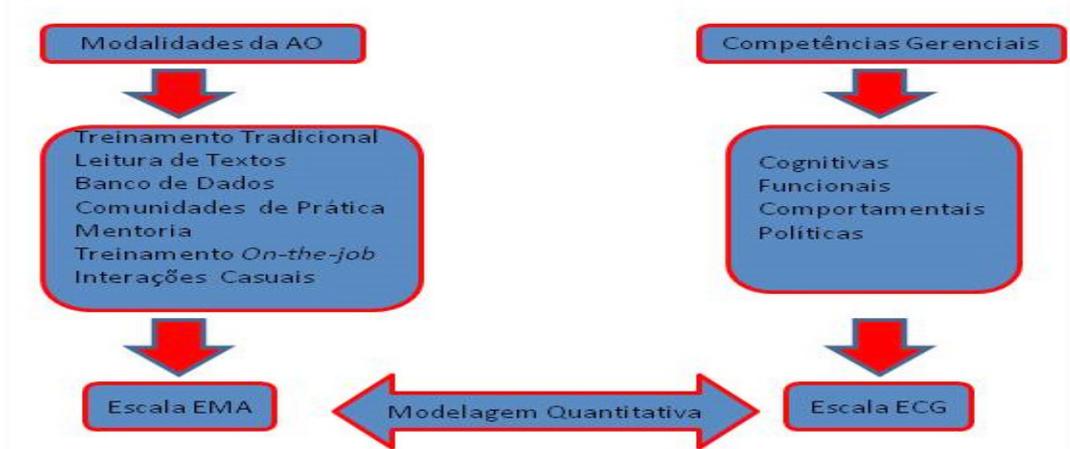
METODOLOGIA

A abordagem desta pesquisa é quantitativa. A modelagem teórico-metodológica pressupôs, com base na revisão de literatura, uma correlação. O desenvolvimento das competências gerenciais, variáveis de interesse, foram explicadas pelas modalidades da aprendizagem organizacional, variáveis independentes. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, dimensionada como um estudo de campo e aplicada a uma amostra acessível (GIL, 2011).

A Figura 1 apresenta o modelo teórico metodológico desenvolvido para este estudo.

Adotou-se o método quantitativo de análise multivariada de dados, aplicando as técnicas de análise fatorial e regressão linear multivariada.

Figura 1 - Modelo teórico metodológico da pesquisa.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Com o objetivo de analisar como os gestores públicos desenvolvem as competências gerenciais a partir das modalidades elencadas no modelo adotado, aplicou-se 110 questionários entre os meses de novembro e dezembro de 2013 em instituições federais de educação pertencentes ao poder executivo federal, portanto, submetidas à legislação discutida na fundamentação teórica.

O questionário foi composto por 41 afirmações divididas em duas partes, as quais versaram sobre as modalidades da aprendizagem organizacional e as competências gerenciais. Vinte e uma afirmações trataram das modalidades, com o objetivo de captar os seguintes elementos: a existência da modalidade, o uso da modalidade pelo respondente e a sua efetividade. As outras vinte afirmações captaram no público pesquisado a aprendizagem das competências gerenciais. Para captar a intensidade das afirmativas, foi utilizada escala Likert com seis pontos para cada uma das respostas.

ESCALA DE MODALIDADES EM APRENDIZAGEM (EMA)

Sete modalidades (DOS-SANTOS *et al.*, 2013; PAMPONET-DE-ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2012) foram mapeadas na revisão de literatura, conforme apresentadas no referencial teórico. As afirmações da escala visaram capturar a percepção dos respondentes sobre as modalidades identificadas e a variabilidade da frequência da percepção dos respondentes sobre a ocorrência das modalidades. Partiu-se do pressuposto de que as modalidades explicam o desenvolvimento de competências gerenciais dos gestores públicos.

Os respondentes escolheram, para cada uma das afirmações, uma única resposta mensurada por uma escala Likert de seis (6) pontos. O objetivo foi capturar a variabilidade da frequência da percepção dos respondentes sobre a ocorrência das modalidades.

Quadro 2 – Escala EMA

	AFIRMAÇÕES	MODALIDADES
M1	Eu participo de treinamentos técnicos dados em salas de auditório, na instituição ou fora dela.	Treinamento Tradicional
M2	Eu participo de palestras e workshops de treinamento dados em salas de aula ou auditório, na instituição ou fora dela.	
M3	Na instituição, eu participo de cursos presenciais, on-line ou gravados.	
M4	Na formação do gestor público, acontecem leituras individuais de textos acadêmicos (como, por exemplo, livros acadêmicos, notas de aulas ou artigos científicos).	Leitura de Textos
M5	Na formação do gestor público, acontecem leituras individuais de textos técnicos (como, por exemplo, apostilas, manuais operacionais, normas de condutas e guias de procedimentos).	
M6	Na formação do gestor público, acontecem leituras individuais de textos genéricos (como, por exemplo, websites, matérias jornalísticas e livros motivacionais).	
M7	Na instituição, o gestor público acessa bancos de dados (informações coletadas e armazenadas pela instituição ou órgão superior, por meio eletrônico ou impresso).	Acesso a Banco de Dados
M8	Na instituição, o gestor público acessa bancos de dados anteriores de programas, projetos e outros.	
M9	Na instituição, o gestor público acessa bancos de dados de boas práticas organizacionais.	
M10	Na instituição, acontecem reuniões periódicas informais e espontâneas (de iniciativas dos servidores) para trocar experiências sobre a formação gerencial.	Comunidades de Prática
M11	Na instituição, acontecem reuniões periódicas informais para partilhar conhecimentos gerenciais adquiridos com a prática.	
M12	Eu participo de uma ou mais comunidade de prática.	
M13	Eu tenho encontros com profissionais mais experientes (Mentor) que me auxiliam no meu crescimento profissional.	Mentoria
M14	Os mentores compartilham experiências profissionais que contribuem com minha formação gerencial.	
M15	Eu utilizo a mentoria como meio de formação gerencial.	

	AFIRMAÇÕES	MODALIDADES
M16	Na instituição, acontecem treinamentos na própria execução do trabalho possibilitando ao servidor público executar atividades de gestão, na qual não tinha tanto domínio.	Treinamento On-the-job
M17	O gestor público assume a execução de atividades gerenciais enquanto está em treinamento.	
M18	Eu participo de atividades onde realizava treinamento on-the-job como modalidade de formação para a atividade gerencial.	
M19	Na instituição, ocorrem interações casuais (como encontros não programados ou planejados) fora do mesmo setor de atuação, os quais resultam em aprendizado gerencial.	Interações Casuais
M20	Na instituição, ocorrem interações casuais dentro do meu setor organizacional, as quais resultam em aprendizado gerencial.	
M21	Eu utilizo essas interações casuais como fonte de aprendizagem gerencial.	
Frequência: Nunca (1) Muito Raramente (2) Raramente (3) Com Alguma Frequência (4) Frequentemente (5) Sempre (6)		

Fonte: Elaborado pelos autores.

A escala de competências gerenciais – ECG – foi construída a partir das mesmas orientações da EMA. A pesquisa de Pereira e Silva (2011) foi a base principal para a elaboração. A pesquisa buscou capturar a percepção de servidores técnicos administrativos em atividades de gestão sobre as competências gerenciais. Nessa pesquisa, foram identificados quatro tipos de competências gerenciais: cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas. As afirmações da ECG foram formuladas de acordo com as categorias levantadas a partir do discurso dos gestores pesquisados por Pereira e Silva (2011).

Nesse contexto, as competências gerenciais são entendidas como variáveis correlacionadas com as modalidades da AO, ou seja, elas devem ser explicadas pelas modalidades. Como na escala anterior, para cada uma das afirmações, o respondente escolheu sua resposta considerando uma escala Likert de seis (6) pontos. O objetivo foi capturar a percepção dos respondentes quanto ao desenvolvimento de suas competências gerenciais.

As afirmações foram submetidas à análise fatorial em dois grupos: M1 a M21 e CG1 a CG20. Com o objetivo de gerar fatores, foi realizada a extração dos componentes principais a partir da matriz de correlação dos dados, com o método de rotação PROMAX. Os fatores formados foram validados por meio dos testes de unidimensionalidade (Alfa de Cronbach), confiabilidade (índice Kaiser-Meyer-Olkin KMO) e correlação (HAIR *et al.*, 2009). Para buscar qual fator independente seria mais explicativo do desenvolvimento de competências de gerenciais, aplicou-se uma regressão múltipla. Essa técnica estatística é útil para analisar a relação entre uma variável dependente e duas ou mais variáveis independentes ou preditoras (HAIR *et al.*, 2009).

Quadro 3 – Escala ECG

	AFIRMAÇÕES	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
CG1	O gestor público aprende o conhecimento técnico acerca do trabalho que desempenha para o aprimoramento do seu trabalho na instituição.	Cognitiva
CG2	O gestor público aprende a levar em consideração os aspectos sociais, econômicos e políticos do ambiente em que atua para subsidiar as suas decisões.	
CG3	O gestor público aprende que a elaboração de ações estratégicas deve ser realizada por todos os servidores do seu setor.	
CG4	O gestor público aprende os procedimentos operacionais necessários à sua atuação.	
CG5	O gestor público aprende a elaborar estratégias, valendo-se da análise do contexto institucional.	Funcional
CG6	O gestor público aprende a observar diretrizes da Instituição Federal de Educação para subsidiar a sua atuação profissional.	
CG7	O gestor público aprende a assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências.	
CG8	O gestor público aprende a mobilizar atitudes como responsabilidade e autonomia no gerenciamento das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho.	Comportamental
CG9	O gestor público aprende a reconhecer com clareza os sentimentos e valores presentes na equipe de trabalho, demonstrando interesse e respeito pelo outro.	
CG10	O gestor público aprende a gerenciar as dificuldades interpessoais e conflitos vivenciados na equipe.	
CG11	O gestor público aprende a estabelecer relações de trabalho com a equipe pautadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade.	
CG12	O gestor público aprende a promover ações que influenciem positivamente o comportamento das pessoas na geração de ideias e no estabelecimento de diretrizes no contexto da ação profissional.	
CG13	O gestor público aprende a estimular os integrantes da equipe a contribuir com sugestões e críticas relacionadas aos processos de trabalho.	
CG14	O gestor público aprende a manter o equilíbrio emocional diante das pressões do ambiente de trabalho durante a realização das atividades.	
CG15	O gestor público aprende a fazer uso da comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita, como facilitadora do trabalho em equipe.	

	AFIRMAÇÕES	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
CG16	O gestor público aprende a valorizar e praticar atitudes relacionadas a valores socialmente aceitos e corretos.	Política
CG17	O gestor público aprende a observar e praticar os valores e princípios presentes no código de ética do servidor público em sua atuação profissional.	
CG18	O gestor público aprende que está gerindo o que é público e servindo a uma coletividade que aguarda resultados sociais.	
CG19	O gestor público aprende a estimular a defesa dos interesses institucionais, utilizando os bens públicos em benefício da sociedade.	
CG20	O gestor público aprende a fomentar e a estabelecer parcerias cooperativas com setores internos, órgãos externos e outras Instituições Federais de Ensino, visando à construção coletiva de soluções para as dificuldades institucionais.	
Frequência: Discordo totalmente (1) Discordo muito (2) Discordo um pouco (3) Concordo um pouco (4) Concordo muito (5) Concordo totalmente (6)		

Fonte: Desenvolvido pelos autores a partir de Pereira e Silva, 2011.

O modelo geral de regressão que foi utilizado é dado pela Equação (1):

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon \quad (1)$$

Onde Y representa a variável de interesse; β_0 a constante ou intercepto, $X_1, X_2 \dots X_n$ representam as variáveis independentes; $\beta_1, \beta_2 \dots \beta_n$ representam o coeficiente de cada variável independente e ε , o erro associado ao modelo.

RESULTADOS E ANÁLISES

A pesquisa foi aplicada entre os meses de novembro e dezembro de 2013. Utilizou-se como instrumento de pesquisa um questionário hospedado no *Google docs* contendo os itens das escalas EMA e ECG. Foram disparados 400 e-mails com o *link* do questionário para gestores públicos por três semanas nos meses supracitados. A pesquisa foi enviada para servidores públicos em atividades de gestão em instituições federais de ensino de todas as unidades da federação, entretanto, apenas gestores públicos dos estados da Bahia, Ceará, Pará, Rio Grande do Norte, Roraima, Sergipe e o Distrito Federal participaram da pesquisa. A Bahia foi o estado com maior número de respondentes, totalizando 85 respostas das 110 recebidas. Dos 110 gestores públicos respondentes, 61 eram mulheres (representando 55% da amostra) e 49 eram homens (representando 45% da amostra).

Em relação aos testes estatísticos aplicados, a extração dos fatores, oriunda da análise fatorial, após a utilização da rotação PROMAX da matriz de componentes principais, convergiu com as modalidades e competências apresentadas na revisão de literatura. Essa convergência assegura que o questionário conseguiu reunir informações correlacionadas de um mesmo construto. Os resultados da análise fatorial para as sete modalidades da aprendizagem

organizacional revelaram a confirmação de cinco modalidades: treinamento tradicional, mentoria, comunidades de prática, interações casuais e leitura de textos e banco de dados, percebidas pelo público pesquisado como altamente correlacionadas, por isso, juntaram-se em um único fator. A competência gerencial cognitiva e funcional e a competência gerencial comportamental e política também foram entendidas pelos respondentes como fortemente relacionadas, assim, formaram somente um fator.

Destaca-se que os itens relativos à modalidade treinamento *on-the-job*, mapeada na literatura, não se juntaram em um fator, indicando que os gestores pesquisados não reconhecem esta modalidade em seus contextos. Por este motivo, os itens M16, M17 e M18 apresentaram cargas fatoriais abaixo de 0,50 e foram excluídos. A literatura recomenda que, para uma amostra de 100 respondentes, devem ser consideradas cargas fatoriais significantes a partir de 0,55 (HAIR *et al.*, 2009). O item CG6 da escala ECG não atendeu ao pressuposto da carga fatorial acima de 0,50 para o tamanho da amostra, sendo também excluído.

A partir dos fatores gerados foram executados os testes estatísticos referentes à adequação da amostra, confiabilidade e correlação entre as variáveis, conforme os resultados apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 - Análise fatorial para modalidades e competências gerenciais

FATOR	ITENS	KMO	ALFA	CORRELAÇÃO	NOME
FComp 1	CG1 a CG5	0.84	0.89	Significativa	Competência Cognitiva-Funcional
FComp 2	CG7 a CG 20	0.93	0.97	Significativa	Competência Comportamental-Política
FM1	M4, M5, M6, M7, M8, M9	0.79	0.84	Significativa	Leitura de Textos e Banco de Dados
FM2	M13, M14, M15	0.71	0.92	Significativa	Mentoria
FM3	M1, M2, M3	0.70	0.87	Significativa	Treinamento Tradicional
FM4	M10, M11, M12	0.73	0.87	Significativa	Comunidades de Prática
FM5	M19, M20, M21	0.67	0.83	Significativa	Interações Casuais

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 2 revela KMO maior que 0,6 e Alfa entre 0,6 e 1,0, ou seja, os resultados dos dois testes estão acima dos valores recomendados pela literatura. As correlações foram significativas para todos os fatores formados. Os resultados demonstram que os fatores formados são unidimensionais, confiáveis e com itens correlacionados, estatisticamente capazes de serem submetidos à análise de regressão múltipla.

Procedeu-se à regressão múltipla dos fatores FComp 1 e FComp2 com os cinco fatores

gerados das modalidades – FM1, FM2, FM3, FM4 e FM5. Foram identificadas as modalidades mais explicativas do desenvolvimento das competências gerenciais. Os resultados estão apresentados nas Tabelas 1 e 2.

Tabela 1 - Parâmetros e testes para a Regressão R2

VARIÁVEIS	ESTIMADORES		TESTE T DO ESTIMADOR		ESTATÍSTICA F		AJUSTE	
	Estimador b	Erro	t-valor	Sig.	F	Sig.	R ²	R ² ajustado
Intercepto	2.75131	0.71918	3.826	0.00024***				
FM1	0.32436	0.10290	3.152	0.00220**				
FM2	0.15459	0.07613	2.031	0.04525*	2.225	0.0063	0.3196	0.176
FM3	-0.11024	0.09669	-1.140	0.25725				
FM4	0.02027	0.09013	0.225	0.82261				
FM5	-0.05405	0.08979	-0.602	0.54874				

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Teste t e Estatística F considerados significantes se p-valor (Sig.) < 0,05.

Tabela 2 – Parâmetros e testes para Regressão R2

VARIÁVEIS	ESTIMADORES		TESTE T DO ESTIMADOR		ESTATÍSTICA F		GRAU DE AJUSTAMENTO	
	Estimador b	Erro padrão	t-valor	Sig.	F	Sig.	R ²	R ² ajustado
Intercepto	1.50784	0.86122	1.751	0.083274				
FM1	0.39377	0.10538	3.737	0.000321***				
FM2	-0.06874	0.07369	-0.933	0.353272	2.948	0.0005	0.336	0.222
FM3	-0.03435	0.09374	-0.366	0.714861				
FM4	0.18012	0.08356	2.155	0.033708*				
FM5	0.02958	0.08052	0.367	0.714203				

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota 1: Teste t e Estatística F considerados significantes se p-valor (Sig.) < 0,05.

O tratamento dos dados expostos na Tabela 1 indica que a regressão tem significância estatística, verificada através do valor de F (2.225) com p-valor < 0.05. É possível verificar ainda que as modalidades explicativas da competência gerencial cognitiva-funcional (FComp1) são a FM1 – Leitura de Textos e Banco de Dados, com estimador diferente de zero, apresentando valor de 0.32436 e teste t com p-valor de 0.00220, revelando 99% de confiança e a FM2 – Mentoria, apresentando estimador com valor de 0.15459 e teste t com p-valor de 0.04525, indicando um intervalo de confiança de 95%.

A Tabela 2 revela que a regressão R2 tem significância estatística, indicada através do valor de F (2.948) com p-valor < 0.05. Os testes indicaram que as modalidades explicativas da competência gerencial comportamental-política são a FM1 – leitura de textos/banco de dados, com estimador de 0.39377 e teste t apresentando p-valor 0.000321*** e a FM4 – comunidades de prática, apresentando estimador com valor de 0.18012 e teste t com p-valor 0.033708*, indicando intervalo de confiança de 95%.

Procedeu-se à verificação dos resíduos das duas regressões estimadas por meio de testes que incluíram inspeção gráfica e testes estatísticos que indicaram comportamento de linearidade, média zero, homocedasticidade, normalidade da distribuição e ausência de autocorrelação, conforme demonstrado no Quadro 5 e Figuras 2 e 3.

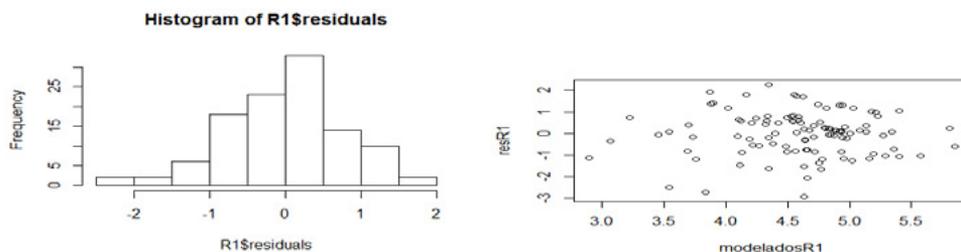
Quadro 5 - Testes dos pressupostos dos resíduos da regressão

Pressuposto	Teste	Resultado	Diagnóstico
Média	Teste t	p-valor = 1	Média = 0
Homocedasticidade	Gráfico de resíduos	Aleatório	Homocedástico
Linearidade	Gráfico de resíduos	Aleatório	Linear
Normalidade	Gráfico qqplot	Adequado	Normal
	Histograma de resíduos	Adequado	
	Teste Shapiro-Wilk	p-valor = 0,116	
Independência	Gráfico de resíduos	Aleatório	Independente
	Teste Durbin-Watson	p-valor = 0,494.	

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Os Testes Shapiro-Wilk, Bruschi-Pagan e Durbin-Watson apresentam hipóteses nulas de normalidade, homocedasticidade e independência, respectivamente, com 95% de confiança.

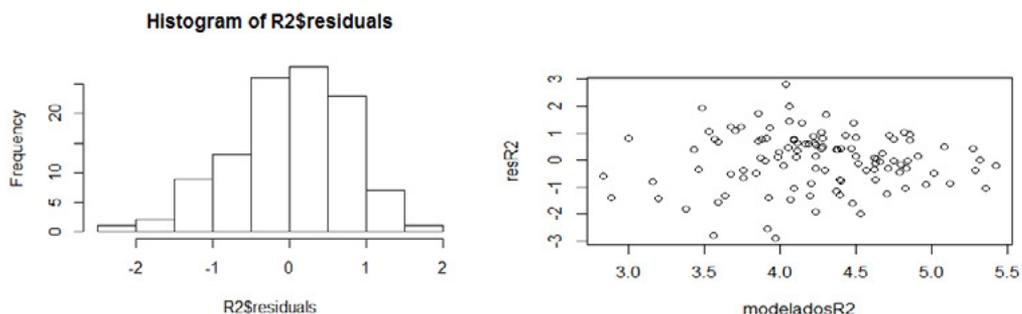
Figura 2 – Gráficos dos resíduos da regressão R1



Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Gráficos: modelados x resíduos, histograma dos resíduos

Figura 3 – Gráficos dos resíduos da regressão R2



Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Gráficos: modelados x resíduos, *histograma* dos resíduos

Pode ser verificada, no Quadro 6 a síntese dos resultados dos dois modelos de regressão estimados. Para a competência cognitivo-funcional, a regressão R1 revela que as modalidades mais explicativas são a leitura de textos/banco de dados e a mentoria. Para a competência comportamental-política, os resultados evidenciam que as modalidades mais explicativas são a leitura de textos/banco de dados e as comunidades de prática.

Quadro 6 – Quadro síntese dos resultados dos modelos de Regressão R1 e R2

REGRES-SÃO	SIGNIFICÂNCIA DE F	R ²	R2 AJUSTADO	VARIÁVEL EXPLICADA (COMPETÊNCIA)	VARIÁVEL EXPLICATIVA (MODALIDADE)
R1	0.0063	0.3196	0.176	Cognitivo-Funcional	1. Leitura de Textos/Banco de Dados 2. Mentoria
R2	0.0005	0.336	0.222	Comportamental-Política	1. Leitura de Textos e Banco de Dados 2. Comunidades de Prática

Fonte: Dados extraídos das Tabelas 1 e 2.

Os resultados indicaram que a competência cognitiva-funcional é mais explicada, com maior significância, pela modalidade leitura de texto/banco de dados, a qual tem um caráter mais próximo da abordagem que sustenta a aprendizagem por meio de processos mentais e cognitivos e, normalmente, individuais, acontecendo, na maioria das vezes, por iniciativa do próprio gestor público em busca da sua formação. Com menor significância, essa competência é também explicada pela modalidade mentoria, fundamentada em processos mais interacionais e baseados na prática. Por seu turno, a competência comportamental-política é explicada, também, em maior grau, pela modalidade leitura de texto/banco de

dados. E, com uma significância menor, pelas comunidades de prática, revelando que os gestores desenvolvem as competências gerenciais por meio do surgimento de ajuntamentos espontâneos que visam discutir a prática.

Vale ressaltar que as modalidades em aprendizagem organizacional não são responsáveis por todo o desenvolvimento das competências, tendo em vista que, certamente, existem outras formas de aprendizagem que não foram captadas na pesquisa empírica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo analisou a relação entre o desenvolvimento das competências gerenciais: cognitiva, funcional, comportamental e política e as modalidades da aprendizagem organizacional: treinamento tradicional, leitura de textos e banco de dados, comunidades de prática, mentoria e interações casuais na formação e aprendizagem gerencial do gestor público. Verificou-se, através de métodos quantitativos, que os gestores públicos das IFEs pesquisadas desenvolvem as competências gerenciais pesquisadas por meio de duas modalidades: leitura de textos/banco de dados e mentoria para a competência cognitiva-funcional e leitura de textos/banco de dados e comunidades de prática para a competência comportamental-política.

Diante da alta importância conferida pelos gestores públicos à modalidade leitura de textos/banco de dados, é possível concluir que modelos mais tradicionais de aprendizagem são bastante utilizados pelos gestores públicos no contexto pesquisado. Imaginava-se que os dados revelariam a recorrência do desenvolvimento da competência gerencial cognitiva e funcional pela via formal, representada pela modalidade treinamento tradicional, ofertada, normalmente, pelas escolas de governo, por meio de capacitações. A não significância desta modalidade permite problematizar a posição dessas referidas escolas que são apresentadas como *locus* na oferta de programas e cursos de capacitação para gestores públicos da administração federal.

Reforça-se, com base na revisão de literatura, que os resultados demonstraram que os gestores públicos pesquisados ainda exploram timidamente um processo de aprendizagem baseado em práticas sociais que privilegiam a interação entre os aprendizes, as práticas relacionais, a negociação de significados e o contexto situacional. Portanto, como aprofundamento desta pesquisa, seria útil identificar se existem novas práticas, se essas práticas são fruto da reflexão dos atores organizacionais e se, de fato, elas modificaram resultados.

NOTA

1 Submetido à RIGS em: out. 2014. Aceito para publicação em: maio 2015.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. R. Gerencialismo e Transformações no Ensino Superior Federal: uma análise à luz da experiência UFBA. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISADORES EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores da administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2006.

ANTONACOPOULOU, E. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: O caso de três grandes bancos varejistas. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J. *et al.* (Ed.). **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem**: Desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001, p. 263-292.

ANTONELLO, C.S. As formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004. Salvador. **Anais...** Salvador, 2004.

_____. Em análise uma estratégia para o desenvolvimento de competências gerenciais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006. Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.

_____; RUAS, A. Formação Gerencial: Pós-graduação *Lato Sensu* e o Papel das Comunidades de Prática. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 35-38, abr./jun. 2005.

AZEVEDO, D. Aprendizagem Organizacional e Epistemologia da Prática: Um balanço do percurso e repercussões. **Revista Interdisciplinar da Gestão Social**, v. 2, n. 1, jan./abr. 2013.

BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 44, n. 1, jan./mar. 2004.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília. Presidência da República, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>> Acesso em: 3 fev. 2014.

_____. **Decreto-Lei 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>>. Acesso em: 3 fev. 2014.

_____. **Decreto-Lei 5.773**. Dispõe sobre as funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm. Acesso em: 30 maio 2013.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 391-410, 2008.

_____. Democracia, Estado Social e Reforma Gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50. jan./mar. 2010.

CAMPOS, D. C. S.; SOUSA, N. B.; CAMPOS, A. B.; CUNHA, N. R. S.; MAGALHÃES, E. M.; CARVALHO, R. M. M. A. Competências Gerenciais Necessárias aos Professores-Gerentes que Atuam em Pró-Reitorias: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISADORES EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

CARVALHO, P. S. Formar dirigentes, capacitar gestores: de que estamos falando? A experiência da Enap – Brasil 2003-2007. XII CONGRESSO, Santo Domingo, 2007. Disponível em: http://www.enap.gov.br/downloads/clad_paulo.pdf. Acesso em: 10 fev. 2014.

CLARK, T.; ROLLO, C. Corporate Initiatives in Knowledge Management. **Education & Training**, v. 43, n. 4/5, p. 206-214, 2001.

COELHO Jr., F. A.; MOURÃO, L. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: Uma proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, São Paulo, v. 12, n. 6, Ed. especial, nov./dez. 2011.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2000.

DOS-SANTOS, M. G.; BRITO-DE-JESUS, K. C.; SOUZA-SILVA, J. C.; ALVES, V; FRANCO, A. P. Como aprendem os empresários juniores no Brasil: um estudo quantitativo sobre as modalidades de aprendizagem organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISADORES EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

ELKJAER, B. Organizational learning: The third way. **Organizational learning and knowledge**. 5th international conference, maio/jun. 2003.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. **Referenciais orientadores da proposta educacional da ENAP**. Brasília, 2010.

_____. **Catálogo de Cursos**. 2013. Disponível em: http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=274&Itemid=274. Acesso em: 10 fev. 2014.

_____. **Planejamento Estratégico 2012-2015**. Disponível em: http://www.enap.gov.br/files/Texto_link2.pdf. Acesso em: 10 fev. 2014.

ESTRELA, M. T. A Formação Contínua entre Teoria e Prática. In: FERREIRA, N. S. C. (Ed.). **Formação Continuada e Gestão da Educação**. São Paulo: Cortez, 2003.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competências. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FURTADO, R. P. M. *et al.* Reforma Gerencial do Estado e os seus Significados: um Estudo em Duas Agências Locais Prestadoras de Serviços Públicos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2011.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organization. **Management Learning**, v. 29, n. 3, set. 1998.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HIGGINS, Monica C.; KRAM, Kathi. E. Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 264-288. 2001.

JUNQUILHO, G. S. Nem “burocrata” nem “novo gerente”: o “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do real. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 1, p. 137-156, 2004.

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

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MARTINS, Humberto Falcão. O plano gestão pública para um Brasil de todos: em busca de uma nova geração de transformações da gestão pública. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 8. **Anais...** Panamá, out. 2003, p. 28-31.

MORAES, L.; SILVA, M.; CUNHA, C. Aprendizagem gerencial: teoria e prática. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 3, n. 1, jan./jun. 2004.

NEWCOMER, Kathryn E. A preparação dos gerentes públicos para o século XXI. **Revista do Serv. Público**, v. 50, n. 2, abr./jun. 1999.

NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. Toward a practice-based view of knowing and learning in organization. In: NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. (Ed.)

Knowing in organizing: A practice-based approach. New York: M.E Sharper, 2003.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B.; CAVALCANTE, K. O. O sistema de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás: “Sonho de uma realidade” ou “Realidade de um sonho”? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISADORES EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

ORMOND, D.; LÖFFLER, E. A nova gerência pública. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 50, n. 2, p. 66-96, abr./jun. 1999.

OSZLAK, Oscar. As demandas de formação de administradores públicos frente ao novo perfil do Estado. Trad. Marcelo Brito. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 119, n. 1, p. 45-67, jan./abr. 1995.

OTRANTO, C. R. Criação e Implantação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia–IFETs. **Revista Retta**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 89-110, 2010.

PACHECO, Regina Silva. Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP-Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 53, n. 1, p. 77-90, jan./mar. 2002a.

_____. Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção. CONGRESSO DO CLAD, 7., Lisboa, 2002b. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043904.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2002.

PAMPONET-DE-ALMEIDA, N. C.; SOUZA-SILVA, Jader C. Aprendizagem organizacional e formação de gestores: como aprendem os gestores da Pégasus. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO, 7., 2012, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE. BR**. Rio de Janeiro, ed. especial, p. 627-647, 2011.

RUAS, R. L. A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. **REAd**. Porto Alegre, Edição 15, v. 6, n. 3, maio/jun. 2000. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/read/>>. Acesso em: 18 maio 2013.

SARAIVA, L. A. S.; CAPELÃO, L. G. F. A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia x marketing. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, p. 59-77, 2000.

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

SILVA, B. L.; SILVA, A. B. A reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial em organizações não governamentais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 2, mar./abr. 2011.

SOUZA, E. C. L. A Capacitação Administrativa e a Formação de Gestores Governamentais. **Revista de Administração Pública**, v. 36, n. 1, p. 73-88, 2002.

SOUZA-SILVA, J. C.; DAVEL, E. Da ação à colaboração reflexiva. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 47, n. 3, jul./set. 2007.

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

WENGER, E; MCDERMOTT, R; SNYDER, W. M. **Cultivating communities of practice**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

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

Kelly Cristina Brito-de-Jesus

Mestre em Administração pela Universidade Salvador. Vinculada ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano. Áreas de interesse em pesquisa: formação de gestores públicos e aprendizagem organizacional.

Marcos Gilberto Dos-Santos

Mestre em Administração pela Universidade Salvador. Vinculado à Faculdade Anísio Teixeira, Feira de Santana/BA – Brasil. Áreas de interesse em pesquisa: Aprendizagem organizacional e formação docente em Administração.

Jader Cristino de Souza-Silva

Doutor em Aprendizagem Organizacional pela UFBA/Michigan State University. Vinculado à Universidade do Estado da Bahia, Salvador/BA – Brasil. Áreas de interesse em pesquisa: Aprendizagem organizacional e Formação de gestores.

Miguel Angel Rivera-Castro

Doutor em Economia pela Universidade de Santiago de Compostela (Espanha). Vinculado à Universidade Salvador, Salvador/BA – Brasil.