

Estado da publicação: O preprint não foi publicado em outro meio.

Burocracia de médio escalão e resultados institucionais: evidências dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia

Júlio Korzekwa, Marília Patta Ramos, Luciana Pazini Papi

<https://doi.org/10.1590/0034-761220250360>

Submetido em: 2026-08-26

Postado em: 2026-08-27 (versão 1)

(AAAA-MM-DD)

Artigo

Burocracia de médio escalão e resultados institucionais: evidências dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia

Júlio Korzekwa ¹ *

Marília Patta Ramos ²

Luciana Pazini Papi ²

* Autor Correspondente

¹ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense, Sapiranga, RS, Brasil

² Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil

Resumo

Este artigo investiga se e em que medida atributos dos burocratas de médio escalão (BMEs), compreendidos como expressões de capacidades estatais no plano individual, estão associados a resultados institucionais dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs). A pergunta central da pesquisa é se características e práticas dos diretores-gerais influenciam: (a) a oferta do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional à Educação Básica na modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA) e (b) a captação de emendas parlamentares, entendida como indicador da capacidade de articulação político-institucional voltada para a ampliação de investimentos nos *campi*. Trata-se de um estudo quantitativo, de abrangência nacional, com dados coletados em 2024, por meio de questionários aplicados a 224 diretores-gerais – correspondentes a 37,3% da população-alvo –, que abrangeram todos os 38 IFs. A base empírica foi complementada por dados secundários oriundos da Plataforma Nilo Peçanha e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. As análises empregaram modelos de regressão logística binária múltipla. Os resultados indicam que atributos individuais dos BMEs, como estilo decisório, participação em redes

DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220250360>

Submetido em 25 de agosto de 2025 e aceito em 08 de maio de 2026.

institucionais, iniciativa de articulação com parlamentares e nível de conhecimento, estão estatisticamente associados à maior probabilidade tanto de proposição de cursos vinculados ao PROEJA quanto de captação de emendas parlamentares. Os achados reforçam a relevância dos BMEs como atores estratégicos de ativação de capacidade estatal, evidenciando que os resultados das políticas públicas não dependem exclusivamente de fatores estruturais ou de decisões do alto escalão.

Palavras-chave: burocracia de médio escalão, capacidades estatais, institutos federais, políticas públicas, emendas parlamentares.

Middle-level bureaucracy and institutional outcomes: evidence from Brazil's Federal Institutes of Education, Science and Technology

Abstract

This article investigates whether and to what extent attributes of middle-level bureaucrats (MLBs), understood as expressions of state capacities at the individual level, are associated with institutional outcomes of Brazil's Federal Institutes of Education, Science and Technology (FIs). The central research question examines whether the characteristics and practices of campus directors influence (a) the provision of the National Program for the Integration of Vocational Education with Basic Education in the Youth and Adult Education modality (PROEJA) and (b) the mobilization of parliamentary amendments, understood as an indicator of political-institutional articulation aimed at expanding investments in campuses. This is a nationwide quantitative study, with data collected in 2024 through questionnaires administered to 224 campus directors – corresponding to 37.3% of the target population – covering all 38 Federal Institutes. The empirical dataset was complemented with secondary data from the Nilo Peçanha Platform and the National Institute for Educational Studies and Research (Inep). The analyses employed multiple binary logistic regression models. The results indicate that individual attributes of MLBs – such as decision-making style, participation in institutional networks, proactive engagement with members of Congress, and level of knowledge – are statistically associated with a higher probability of both proposing PROEJA-related courses and securing parliamentary amendments. The findings reinforce the relevance of middle-level bureaucrats as strategic actors in the activation of state capacities, demonstrating that public policy outcomes depend not only on structural factors or high-level decisions.

Keywords: middle-level bureaucracy, state capacities, federal institutes, public policy, parliamentary amendments.

Burocracia de nivel medio y resultados institucionales: evidencias de los Institutos Federales

Resumen

Este artículo analiza si y en qué medida los atributos de los burócratas de nivel medio (BNM), entendidos como expresiones de capacidades estatales en el plano individual, están asociados a los resultados institucionales de los Institutos Federales de Educación, Ciencia y Tecnología (IFs). La pregunta central examina si las características y prácticas de los directores generales influyen en (a) la oferta del Programa Nacional de Integración de la Educación Profesional con la Educación Básica en la modalidad de Educación de Jóvenes y Adultos (PROEJA) y (b) la captación de enmiendas parlamentarias, concebida como indicador de articulación político-institucional para ampliar inversiones en los campus. Se trata de un estudio cuantitativo de alcance nacional, con datos recolectados en 2024 mediante cuestionarios aplicados a 224 directores generales (37,3% de la población objetivo), abarcando los 38 IFs. La base empírica fue complementada con información secundaria de la Plataforma Nilo Peçanha y del Instituto Nacional de Estudios e Investigaciones Educativas Anísio Teixeira. Los análisis utilizaron modelos de regresión logística binaria múltiple. Los resultados muestran que atributos como el estilo decisorio, la participación en redes institucionales, la articulación con parlamentarios y el nivel de conocimiento están asociados con una mayor probabilidad tanto de proponer cursos del PROEJA como de captar enmiendas parlamentarias. Los hallazgos refuerzan la relevancia del nivel medio como espacio estratégico de activación de capacidades estatales, evidenciando que los resultados de las políticas públicas no dependen exclusivamente de factores estructurales o de decisiones del alto nivel.

Palabras clave: burocracia de nivel médio, capacidades estatales, institutos federales, políticas públicas, enmiendas parlamentarias.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a literatura sobre Estado e políticas públicas tem consolidado o entendimento de que a eficácia da ação estatal depende, em grande medida, da existência

de burocracias profissionalizadas, dotadas de capacidades técnicas e relacionais adequadas à formulação e à implementação de políticas públicas. No Brasil, esse debate ganhou densidade com a ampliação dos estudos sobre capacidades estatais, com especial atenção à dimensão burocrática, frequentemente mobilizada como variável explicativa do desempenho governamental e da efetividade das políticas públicas (Gomide et al., 2018; Grin et al., 2018; Marengo et al., 2017; Souza & Fontanelli, 2020).

Desde então, avanços importantes ocorreram quando a burocracia deixou de ser tratada como um bloco homogêneo e passou a ser analisada com base em seus diferentes níveis e funções no interior do Estado. Nesse movimento, destacam-se, de um lado, os estudos sobre a burocracia de nível de rua, centrados nos agentes que atuam diretamente na entrega de serviços públicos (Lima & D'Ascenzi, 2017; Lotta, 2012), e, de outro, as pesquisas voltadas para os burocratas de alto escalão, responsáveis pela formulação estratégica e pela coordenação macro das políticas (Cavalcante & Carvalho, 2017; Oliveira, 2007).

Mais recentemente, a literatura tem tentado entender as burocracias de médio escalão (BMEs), compreendidas como atores estratégicos que conectam formulação e implementação, exercendo funções de gestão intermediária, coordenação organizacional e articulação política (Cavalcante et al., 2018; Cavalcante & Lotta, 2015). Contudo, embora esses estudos tenham avançado significativamente, ainda são escassas as análises empíricas que relacionam diretamente os atributos desses atores às capacidades estatais mobilizadas e aos resultados concretos das políticas públicas, especialmente no campo educacional. É nesse ponto que este artigo busca avançar.

Ao dialogar com a literatura nacional e internacional sobre capacidades estatais e burocracia intermediária, a pesquisa contribui ao analisar empiricamente como atributos técnico-administrativos e político-relacionais de BMEs se associam a diferentes resultados organizacionais. À luz desse debate, o foco empírico do artigo recai sobre os diretores-gerais dos *campi* dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), aqui compreendidos como BMEs. Esses gestores ocupam posição estratégica na administração pública federal, sendo responsáveis tanto pela implementação de políticas educacionais quanto pela gestão de recursos, equipes e articulações institucionais no nível local (Cavalcante et al., 2018; Freire et al., 2014; Howlett, 2011; Lei nº 11.892, 2008; Lotta et al., 2014; Oliveira & Abrucio, 2018; Pires, 2012). Porém, apesar da relevância dos IFs no sistema educacional brasileiro e de sua ampla capilaridade territorial, essas

organizações permanecem pouco exploradas sob a ótica das capacidades estatais e da atuação das BMEs.

Partindo desse contexto, pressupõe-se que o desempenho institucional dos IFs não depende apenas de fatores estruturais ou da existência formal de capacidades estatais, mas também da forma como essas capacidades são mobilizadas e ativadas por seus dirigentes. Nesse sentido, a observação dos atributos dos BMEs é fundamental, especialmente no que se refere à formação, à experiência e à autonomia dos gestores, bem como à sua capacidade de articulação institucional e de interação com atores políticos, aspectos que podem influenciar a mobilização e a obtenção de recursos pelos IFs.

À luz dessas premissas, este artigo tem por objetivo investigar em que medida os atributos dos diretores-gerais dos IFs se associam a dois resultados específicos: (a) a oferta do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA), política educacional de elevada finalidade social; e (b) a captação de emendas parlamentares, compreendida como indicador da capacidade de articulação político-institucional voltada para a ampliação dos investimentos nos *campi*.

A escolha desses dois resultados se justifica por representarem dimensões centrais e complementares da atuação dos BMEs. Enquanto a oferta do PROEJA expressa a capacidade de coordenação, articulação e gestão necessárias à implementação de uma política educacional de forte conteúdo social, a captação de emendas parlamentares reflete a habilidade dos gestores em se articular politicamente e mobilizar recursos externos à estrutura orçamentária regular. Em conjunto, esses indicadores permitem analisar como os atributos dos BMEs ativam distintas dimensões das capacidades estatais e se traduzem em resultados concretos no nível organizacional.

Para responder aos objetivos propostos, a pesquisa adota uma abordagem quantitativa, com uso de regressão binomial (Field, 2009). Os dados primários foram coletados por meio de questionários aplicados a 224 diretores-gerais, o equivalente a 37,3% da população, contemplando os 38 IFs. Adicionalmente, foram utilizados dados secundários provenientes da Plataforma Nilo Peçanha (PNP) e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep).

Portanto, este artigo contribui teoricamente para o debate sobre a capacidade estatal ao avançar na operacionalização do conceito no nível individual (Segatto et al., 2021; Wu et al., 2015) e ao demonstrar empiricamente que os atributos dos burocratas de

médio escalão não apenas expressam, mas ativam capacidades estatais. Ao articular as dimensões técnico-administrativas e político-relacionais com resultados institucionais distintos, o estudo dialoga com a literatura, que concebe capacidades estatais como fenômeno multidimensional (Cingolani, 2013; Gomide et al., 2018), avançando ao evidenciar que tais capacidades são operacionalizadas por agentes situados na burocracia intermediária. Além disso, ao relacionar os atributos dos BMEs a diferentes resultados organizacionais, o artigo contribui para a agenda de estudos sobre burocracia de médio escalão (Cavalcante & Lotta, 2015), mostrando empiricamente como esses atores conectam capacidades e desempenho institucional no campo educacional.

Além desta introdução, o artigo organiza-se em quatro seções. A primeira apresenta o referencial teórico sobre capacidades estatais e burocracia de médio escalão. A segunda contextualiza os IFs, o PROEJA e o papel das emendas parlamentares. A terceira descreve os procedimentos metodológicos adotados. A quarta seção apresenta e discute os resultados empíricos. Por fim, as considerações finais sintetizam os principais achados, discutem suas implicações teóricas e práticas e apontam agendas para pesquisas futuras.

2. CAPACIDADES ESTATAIS E BUROCRACIA DE MÉDIO ESCALÃO

A noção de capacidade estatal tem se consolidado como um conceito-chave para compreender o desempenho do Estado na formulação e implementação de políticas públicas (Evans & Rauch 2015; Levi, 1988; Sikkink, 1991; Skocpol, 1979). Trata-se de um conceito multidimensional que diz respeito à habilidade do Estado em operar de maneira eficaz, mobilizando recursos técnicos, administrativos, políticos e relacionais para transformar diretrizes em resultados concretos (Cingolani, 2013; Gomide et al., 2018). Ainda que largamente empregada, a expressão “capacidade estatal” exige delimitações analíticas claras, sob pena de ser utilizada de forma vaga ou tautológica (Gomide et al., 2018).

Neste estudo, adota-se a perspectiva de Segatto et al. (2021), que propõem a análise das capacidades estatais em duas dimensões principais: a técnico-administrativa, relacionada com a formação, experiência, autonomia e qualificação dos gestores; e a político-relacional, associada à sua habilidade de articulação com atores institucionais e políticos. Essa abordagem inspirada na proposta de Wu et al. (2015) indica a possibilidade

de operacionalizar o conceito em diferentes níveis: individual, organizacional e sistêmico, permitindo compreender como os atributos específicos dos burocratas influenciam os resultados das organizações públicas.

Com foco no nível individual do conceito, este artigo elege a burocracia de médio escalão como objeto de análise. Essa escolha fundamenta-se na premissa de que esses atores desempenham um papel central na construção das políticas públicas ao longo de todo o ciclo, em especial nas fases de formulação e implementação. Porém, a literatura nacional ainda é escassa no exame empírico das BMEs, sobretudo no que se refere à associação entre seus atributos e as capacidades estatais mobilizadas no setor público (Cavalcante & Lotta, 2015; Papi et al., 2024). Em termos conceituais, os BMEs são aqueles que ocupam cargos gerenciais e exercem funções intermediárias entre o alto escalão e os burocratas de nível de rua, sendo responsáveis pela coordenação de equipes, pela organização de processos, pela promoção de inovações e pela consolidação de práticas institucionais que dão concretude às políticas públicas (Lotta et al., 2014; Pires, 2018). Para o desempenho dessas funções, os BMEs precisam mobilizar um conjunto articulado de habilidades técnicas, como o domínio de recursos informacionais, o conhecimento dos processos de trabalho e da própria política pública e habilidades políticas, como liderança, gestão de equipes e capacidades relacionais com distintos níveis hierárquicos e atores societários. Parte-se, assim, do pressuposto de que quanto mais qualificados forem esses gestores, maiores tendem a ser a capacidade de alcance dos objetivos públicos, bem como os níveis de transparência e responsividade da gestão.

A literatura internacional tem destacado o papel estratégico de gestores intermediários na tradução e no processamento de regras em organizações públicas. Hupe e Van Kooten (2014), ao analisarem diretores escolares como *first-line supervisors*, argumentam que esses atores exercem função de *gatekeepers*, isto é, filtram, interpretam e adaptam normas formuladas em níveis superiores antes de sua implementação no cotidiano institucional. Nessa perspectiva, os diretores não atuam apenas como executores de diretrizes, mas como agentes que processam regras, exercendo discricionariedade situada e ajustando as orientações formais às condições organizacionais e às demandas locais. A ideia exposta por esses autores é que a variação nos resultados das políticas pode decorrer da mediação exercida pelos diretores.

Essa concepção dialoga com o argumento central desenvolvido neste artigo ao reconhecer que a atuação dos BMEs envolve tanto capacidades técnico-administrativas

(relacionadas com a compreensão, interpretação e aplicação das normas) quanto capacidades político-relacionais, associadas à negociação com atores internos e externos e à articulação com o ambiente institucional.

No Brasil, pesquisas vêm mostrando que os BMEs não formam um grupo homogêneo dentro do Estado. Fernandes e Palotti (2019), ao analisarem gerentes da administração pública federal sob a ótica das capacidades estatais, evidenciam que o perfil, a trajetória e o padrão de atuação desses gestores variam conforme a área em que atuam e as funções que desempenham. Aspectos como formação, experiência profissional, grau de autonomia e nível de articulação institucional não se distribuem de maneira uniforme entre os diferentes setores da administração.

Ao focar os diretores-gerais dos *campi* dos IFs, este artigo parte da premissa de que características individuais e formas de atuação podem influenciar, ainda que de maneira contextualizada, os resultados institucionais observados. Assim, busca-se contribuir para uma literatura em avanço no Brasil, especialmente no que se refere à atuação desses atores no interior das instituições federais de ensino.

O próximo tópico apresenta os IFs, o PROEJA e as emendas parlamentares que compõem o universo empírico da pesquisa.

3. INSTITUTOS FEDERAIS: A POLÍTICA DO PROEJA E AS EMENDAS PARLAMENTARES

Criados por meio da Lei nº 11.892/2008, os IFs configuram-se como instituições públicas de ensino superior, técnico e tecnológico, com presença em todos os estados do país. Organizados em estrutura *multicampi* e com elevado grau de autonomia administrativa, orçamentária e pedagógica, os IFs desempenham um papel estratégico na promoção da educação pública, no progresso tecnológico e no desenvolvimento nacional (Korzekwa & Ramos, 2024). Ao mesmo tempo que integram a administração federal, operam com grande capilaridade territorial, o que lhes confere condições singulares de implementação de políticas públicas em nível local.

Entre essas políticas, destaca-se o Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos, instituído pelo Decreto nº 5.840/2006. Com o objetivo de oferecer formação técnica integrada à escolarização básica para jovens e adultos que não concluíram seus estudos,

o PROEJA¹ representa uma política com forte apelo social e com potencial de enfrentamento das desigualdades educacionais históricas do Brasil. Apesar disso, sua implementação nos IFs tem sido marcada por descontinuidades, baixa adesão institucional e restrita visibilidade nas agendas de planejamento e expansão dos *campi* (Korzekwa, 2022).

Outro elemento importante para compreender a dinâmica institucional dos IFs diz respeito ao financiamento. Diante da recorrente limitação orçamentária imposta às instituições federais, como o teto de gastos (Lei nº 13.346, 2016), a captação de recursos por meio de emendas parlamentares tornou-se, na última década, uma estratégia central para viabilizar investimentos em infraestrutura e equipamentos (Leite, 2022). A habilidade dos gestores locais em articular-se com parlamentares e acessar esse tipo de recurso passou, assim, a representar um diferencial relevante para o funcionamento cotidiano dos *campi* (Fernandes & Oliveira, 2023; Sousa, 2023).

Os dados da Plataforma Nilo Peçanha (PNP, s.d.) são exemplos dessa situação. Em 2023, apenas 34% dos *campi* dos IFs ofertavam algum curso vinculado ao PROEJA. Isso significa que a maioria das unidades da Rede não atendia ao objetivo da política pública². Do ponto de vista normativo, a política do PROEJA estabelece que pelo menos 10% das vagas ofertadas pelas instituições federais de ensino sejam destinadas ao programa (Decreto nº 5.840, 2006). No entanto, os dados revelam um cenário crítico. Considerando os 595³ *campi* registrados na Plataforma Nilo Peçanha em 2023, a média geral de alcance da meta foi de apenas 2,2%. Cabe destacar que, apenas três IFs – o de Goiás (IFG), o do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE) e o do Amapá (Ifap) – ofertaram vagas do PROEJA em todas as suas unidades, e apenas o IFG superou, em média, o percentual mínimo exigido, conforme demonstra a Tabela 1.

¹ Optou-se por utilizar a nomenclatura “PROEJA” ao longo da pesquisa por se tratar da expressão ainda amplamente utilizada nos normativos oficiais, nos registros administrativos da rede federal e no cotidiano institucional dos institutos federais. Embora o termo “EJA-EPT” seja mais recente e tecnicamente mais preciso, o uso de “PROEJA” mantém aderência às bases legais (como o Decreto nº 5.840/2006) e à terminologia predominante nos dados secundários analisados.

² Este artigo considera como atendimento ao PROEJA os indicadores oficiais disponibilizados pelo Ministério da Educação, que versam sobre o decreto (Decreto nº 5.840, 2006) e estão disponíveis na PNP (s.d.).

³ O número de 595 *campi* foi obtido com base em dados disponíveis na Plataforma Nilo Peçanha. Esse quantitativo difere dos 600 *campi* considerados na aplicação do questionário, os quais foram identificados por meio de levantamento próprio realizado nos portais institucionais dos 38 institutos federais. Assim, a diferença decorre das distintas fontes de dados e dos momentos de atualização das informações.

Tabela 1

Panorama nacional do PROEJA (percentual de oferta de vagas) nos IFs em 2023

Nº	Instituição	PROEJA (IFs) %	Nº de <i>campi</i> por IF
1	IFG – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás	12,20%	14
2	IFRJ – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro	6,68%	15
3	IF Farroupilha – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha	5,88%	11
4	IFF – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense	5,69%	12
5	IF Sertão-PE – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão de Pernambuco	5,41%	7
6	Ifam – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas	4,23%	17
7	IFMA – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão	3,98%	29
8	IFSC – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina	3,57%	22
9	IFC – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense	3,45%	15
10	IFMS – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso do Sul	3,42%	10
11	Ifap – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá	3,27%	5
12	Ifal – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas	3,06%	16
13	IFSUL – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense	2,77%	14
14	IFPA – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará	2,74%	18
15	IFB – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília	2,47%	10
16	IFPI – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí	2,24%	20

17	Ifes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo	1,91%	22
18	IFRR – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima	1,89%	5
19	IFRS – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul	1,87%	17
20	IFPE – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco	1,66%	16
21	IFPB – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba	1,49%	21
22	IFRN – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte	1,45%	22
23	IFTO – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins	1,43%	11
24	IFSP – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo	1,38%	39
25	IF Baiano – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano	1,36%	14
26	IFBA – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia	0,89%	22
27	IFMT – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso	0,71%	19
28	IFNMG – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais	0,69%	11
29	IF Sudeste MG – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas	0,57%	10
30	IFS – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe	0,46%	9
31	IFRO – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia	0,44%	10
32	IFCE – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará	0,38%	33
33	IF Goiano – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano	0,26%	12
34	Ifsuldeminas – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas	0,12%	8
35	IFPR – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná	0,11%	26

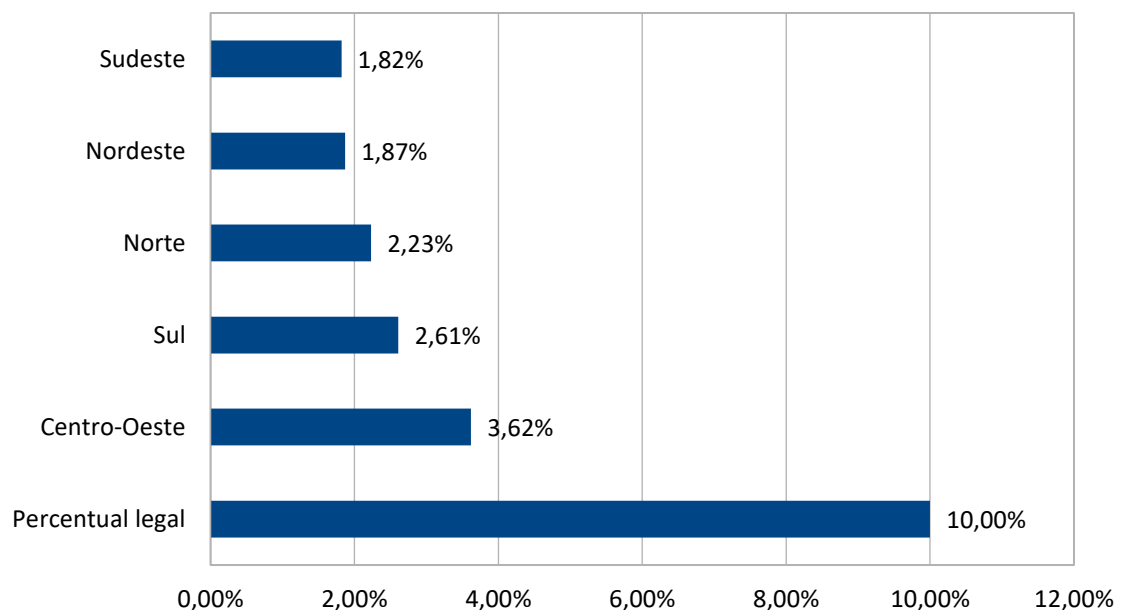
36	IFTM – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro	0,00%	9
37	IFAC – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre	0,00%	6
38	IFMG – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais	0,00%	18
Média/Total		2,2%	595

Fonte: Elaborada pelos autores com base em dados da PNP (s.d., ano-base 2023).

Quando observados os dados por região, mesmo o melhor desempenho (Centro-Oeste, com 3,62%) está longe da meta estabelecida. O pior índice foi registrado no Sudeste, região mais populosa do país, com apenas 1,82% de oferta. Esse dado é particularmente relevante, pois o Sudeste concentra uma parcela expressiva da população jovem e adulta que poderia se beneficiar do PROEJA, além de possuir uma ampla rede de IFs (148 *campi* em 2023), o segundo maior número entre as regiões. As demais regiões apresentaram resultados intermediários: Sul (2,61%), Norte (2,23%) e Nordeste (1,87%), conforme evidenciado na Figura 1.

Figura 1

Percentual de oferta de vagas de cursos do tipo PROEJA por região do Brasil em 2023

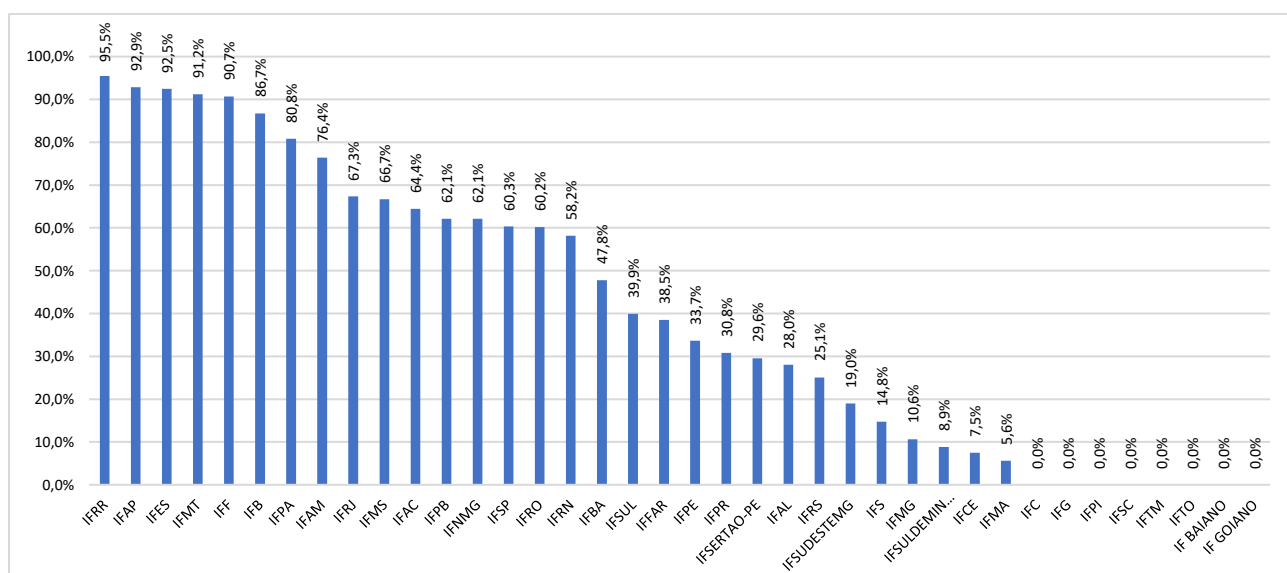


Fonte: Elaborada pelos autores com base em dados da PNP (s.d., ano-base 2023).

Já no que se refere à captação de emendas parlamentares, os dados mostram que, em 2023, apenas oito dos 38 IFs (21%) analisados deixaram de receber recursos provenientes de emendas. Naquele ano, os IFs tiveram alocado R\$ 475,8 milhões para a realização de investimentos, desse montante, 55,6% tiveram origem em emendas parlamentares (PNP, s.d.). Em valores agregados, o montante foi significativo e, em muitos casos, contribuiu diretamente para a aquisição de equipamentos e melhorias de infraestrutura. A Figura 2 demonstra a situação nacional.

Figura 2

Percentual da participação de recursos de emendas parlamentares nos investimentos dos institutos federais em 2023



Fonte: Elaborada pelos autores com base em dados da PNP (s.d.).

O panorama desses dois eixos empíricos – a oferta do PROEJA e a captação de emendas – demonstra a relevância que esses temas têm no contexto dos IFs. De um lado, trata-se de implementar uma política necessária e com forte caráter social; de outro, de articular institucionalmente e buscar fontes alternativas de financiamento que representem uma parcela significativa das possibilidades orçamentárias nos investimentos desses órgãos.

O próximo tópico apresenta os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento do artigo.

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa adotou uma abordagem quantitativa para identificar a associação entre os atributos individuais de diretores-gerais de *campi* dos IFs e os resultados institucionais específicos: a oferta de cursos vinculados ao PROEJA e a captação de emendas parlamentares. O universo da pesquisa compreendeu 600 diretores-gerais de *campi* em exercício nos IFs em 2024. Os dados primários foram coletados por meio de questionário estruturado, aplicado entre julho e novembro de 2024, com 224 respostas completas (37,3% da população-alvo), contemplando ao menos um respondente de cada um dos 38 IFs. A amostra permitiu análises com nível de confiança de 95% e margem de erro estimada em 5,19%. Por tratar-se de questionário auto aplicado, a pesquisa apresentou algumas limitações relacionadas com a não aleatoriedade da participação e possíveis vieses de seleção, não sendo possível assegurar proporcionalidade regional ou institucional da amostra. Assim, os resultados são válidos para o conjunto de diretores que responderam ao instrumento, devendo-se evitar generalizações automáticas para toda a rede federal. Apesar dessas limitações, o estudo contribui com o avanço do debate sobre BMEs e capacidades estatais ao oferecer evidências empíricas originais sobre a atuação desses atores nos IFs.

Além dos dados primários coletados do questionário, foram utilizados dados secundários da Plataforma Nilo Peçanha, do Censo Escolar e do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), empregados como variáveis de controle⁴. As análises foram realizadas com apoio dos softwares Microsoft Excel, Jamovi e IBM SPSS Statistics (versão 20). Considerando a natureza categórica das variáveis dependentes, adotaram-se modelos de regressão logística binária múltipla (Field, 2009). Previamente à estimação dos modelos, foram conduzidas análises exploratórias com testes não paramétricos (qui-quadrado, exato de Fisher, correlações de Spearman e testes de Mann-Whitney) com finalidade diagnóstica para a especificação dos modelos finais.

Já as variáveis de capacidades estatais foram construídas com base em duas dimensões analíticas (técnico-administrativa e político-relacional) e na literatura sobre burocracia e políticas públicas (Cavalcante & Lotta, 2015; Korzekwa, 2020; Oliveira & Abrucio, 2018; Segatto et al., 2021). Considerando as perguntas feitas por meio do

⁴ Ver Tabela 2.

questionário (ver Apêndice A), havia 49 variáveis independentes; além destas, foram criadas mais quatro escalas de Likert⁵ com base nas respostas dos participantes.

Duas questões do questionário, 2.13 e 2.14 (Apêndice A), eram originariamente qualitativas, em que os participantes tiveram a oportunidade de responder em campo abertos quais eram as principais atividades realizadas no cotidiano e as maiores dificuldades na rotina de trabalho. Para as análises estatísticas, tais perguntas foram transformadas nas variáveis independentes “competências mais exigidas” e “principal dificuldade”, respectivamente.

A construção da variável sobre as “competências mais exigidas” foi categorizada de acordo com a demonstração exposta no Apêndice C, Tabela 11, levando em conta a literatura sobre o tema (Bardin, 2010; Gramigna, 2007). A variável sobre a “principal dificuldade” foi feita com base em uma tabela de frequência (Apêndice D, Tabela 12) a respeito das respostas dos participantes.

De modo geral, as variáveis independentes foram organizadas no questionário em três blocos: (i) perfis e trajetórias acadêmicas e profissionais dos gestores; (ii) aspectos relacionados com a atuação; e (iii) relacionamentos estabelecidos no âmbito da gestão. Para fins analíticos, essas variáveis foram posteriormente reorganizadas, formando um quarto grupo (com as escalas de Likert), de modo a destacar as escalas construídas fundamentadas nas questões do instrumento de pesquisa.

A **escala de conhecimento** varia de 0 a 3 pontos e foi elaborada com base na soma das respostas dicotômicas (0 = não; 1 = sim) relativas à realização de cursos ou capacitações específicas (questões 1.13, 1.14 e 1.15). A escala contém os seguintes valores: 0 = nenhum curso realizado; 1 = um curso; 2 = dois cursos; e 3 = todos os cursos.

A **escala de decisões compartilhadas** varia de 0 a 15 pontos e resulta da soma das respostas em escala Likert referentes à frequência de práticas de tomada de decisão compartilhada (questões 2.2, 2.3, 2.5, 2.6 e 3.14). Para fins interpretativos, os escores foram classificados em: baixa frequência (0–3), frequência moderada (4–8), frequência alta (9–12) e frequência muito alta (13–15).

⁵A escala de Likert é um método desenvolvido por Rensis Likert em 1932, que continua sendo amplamente utilizado e popular até os dias de hoje. A técnica trata de questões que são apresentadas aos participantes na forma de afirmações ou juízos relacionados ao tema de pesquisa, onde as respostas geralmente são representadas por cinco categorias ou pontos da escala, onde cada ponto ou categoria corresponde a um valor numérico (Sampieri et al., 2014).

Já a **escala de autonomia** varia de 0 a 6 pontos e foi construída com base nas respostas em escala Likert relativas à percepção de decisões tomadas com autonomia pelos gestores (questões 2.1 e 2.4). Os escores foram interpretados como: baixa autonomia (0–1), autonomia moderada (2–3), alta autonomia (4–5) e autonomia total (6).

Por fim, a **escala de relacionamentos** varia de 0 a 42 pontos e foi elaborada com base nas respostas em escala Likert sobre a frequência de iniciativas de articulação por meio de reuniões com diferentes atores (questões 3.1 a 3.14). Os escores foram classificados em: baixa frequência de reuniões (0–10), frequência moderada (11–21), frequência alta (22–32) e frequência muito alta (33–42).

Considerando a necessidade de garantir a confiabilidade e a validade das escalas criadas, procedeu-se – por meio do software IBM SPSS Statistics 20 – com o teste de coeficiente alfa Cronbach, que ajuda a verificar se as perguntas utilizadas no questionário estão medindo o mesmo conceito de forma coerente. O alfa de Cronbach varia numa escala de 0 a 1, em que os resultados superiores a 0,60, na área das Ciências Sociais, são considerados aceitáveis (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Os resultados dos testes foram: escala de conhecimentos (0,615); escala de decisões compartilhadas (0,698); escala de autonomia (0,800) e escala de relacionamentos (0,842). Desse modo, foi possível atestar a consistência do questionário para a mensuração de capacidades técnicas e relacionais dos BMEs.

Após os primeiros testes, para obter maior validade da escala, a variável “Buscou reunir-se com deputados federais” foi recategorizada, passando de ordinal para a variável categórica “4.4 Frequência da iniciativa em reunir-se com deputados federais”. A nova categorização foi definida da seguinte forma: “0 = raramente” para aqueles que, na variável original (3.5), responderam “0 = nunca” ou “1 = quase nunca” e “1 = frequentemente” para aqueles que indicaram “2 = frequentemente” ou “3 = sempre”.

Tabela 2

Síntese das variáveis independentes (dados obtidos por questionário)

Bloco	Número de questões/variáveis	Descrição do bloco (dimensão da análise)
1	15	Perfis e trajetórias acadêmicas e profissionais dos gestores
2	14	Aspectos relacionados com a atuação
3	14	Relacionamentos estabelecidos no âmbito da gestão

4	4	Escalas de Likert sobre conhecimento, atuação e relacionamentos
---	---	---

Fonte: Elaborada pelos autores.

Considerando a literatura especializada sobre capacidades estatais e burocracia de médio escalão (Cavalcante & Lotta, 2015; Oliveira & Abrucio, 2018; Segatto et al., 2021), bem como bancos de dados públicos disponíveis com dados secundários (PNP, s.d.; Inep, 2024a, 2024b), também foram selecionadas as variáveis de controle abaixo relacionadas (Tabela 3) para serem consideradas nas análises quantitativas realizadas.

Tabela 3
Variáveis de controle

Indicador	Cálculo	Fonte
Recursos humanos disponíveis	Quantidade de servidores de carreira (TAEs + Docentes)	PNP
Qualidade do corpo docente	Índice de Titulação do Corpo Docente (ITCD)	PNP
Número de matrículas	Número de matrículas registradas	PNP
Tecnologia	Escala criada com base na disponibilidade de desktops, tablets e internet para alunos	Censo escolar (Inep)
Infraestrutura	Escala fundamentada na disponibilidade de biblioteca/sala de leitura, laboratório de educação profissional e oficina de educação profissional	Censo escolar (Inep)
Ideb	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica	Inep

Fonte: Elaborada pelos autores.

A seção a seguir apresenta os resultados e discute o cenário empírico evidenciado pelas análises realizadas.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção examina as associações entre os atributos dos diretores-gerais dos IFs (caracterizados BMEs) e dois resultados institucionais estratégicos: (i) a oferta de cursos vinculados ao PROEJA e (ii) a captação de emendas parlamentares, interpretada como indicador de capacidade de articulação político-institucional. Para tanto, estimaram-se modelos de regressão logística binária com variáveis dependentes dicotômicas, permitindo avaliar em que medida as características individuais, as trajetórias e os padrões de atuação dos dirigentes se associam a distintos desempenhos institucionais.

A especificação dos modelos dialoga com a literatura, que destaca o papel da BME na implementação de políticas públicas, especialmente na educação, enfatizando que capacidades técnico-administrativas e político-relacionais operam de forma combinada. Testes estatísticos exploratórios, como qui-quadrado, exato de Fisher, correlações de Spearman e testes de Mann-Whitney, foram utilizados com a finalidade diagnóstica de orientar a análise, cujos resultados sintéticos são apresentados no Apêndice B.

No modelo referente à proposição de cursos PROEJA (Tabela 4), os resultados indicam associações estatisticamente significativas entre os diferentes atributos dos diretores e a probabilidade de adoção dessa política. Destaca-se, inicialmente, o efeito positivo da participação em eventos e seminários com gestores de outros IFs: diretores que relataram esse tipo de interação apresentaram probabilidade cerca de cinco vezes maior de propor o PROEJA ($\exp B = 5,003$; $p = 0,011$). O achado sugere que espaços de socialização profissional e troca de experiências fortalecem capacidades técnico-administrativas relevantes para a adoção de políticas educacionais de maior conteúdo social.

Outro fator relevante foi o grau de decisões compartilhadas no campus. Cada incremento na escala associada a práticas decisórias mais participativas elevou em 21,3% a chance de proposição do PROEJA ($\exp B = 1,213$; $p = 0,014$), indicando que estilos de gestão mais abertos ao diálogo institucional tendem a favorecer políticas voltadas para públicos historicamente excluídos do sistema educacional.

O tempo de experiência na administração pública também se mostrou significativo: quanto maior a trajetória no serviço público, maior a probabilidade de proposição do PROEJA ($\exp B = 1,075$; $p = 0,015$), possivelmente por causa da maior familiaridade com diretrizes e compromissos das políticas educacionais federais.

Entre as variáveis de controle, apenas a infraestrutura do campus apresentou associação estatisticamente significativa, com coeficiente negativo ($\exp B = 0,554$; $p = 0,002$). Esse resultado sugere que *campi* com a melhor infraestrutura tendem a apresentar menor probabilidade de proposição do PROEJA. Uma interpretação plausível é que, em contextos de maior restrição estrutural, gestores mobilizem essa política como estratégia institucional para ampliar investimentos e acessar recursos específicos. Contudo, os dados quantitativos não permitem distinguir motivações substantivas de estratégias organizacionais, apontando para a necessidade de investigações qualitativas futuras.

O modelo apresentou R^2 de Nagelkerke de 0,219, significância global inferior a 0,05 e ausência de problemas de multicolinearidade ($VIF < 5$), indicando capacidade explicativa moderada – compatível com a natureza multifatorial das decisões institucionais analisadas. Em conjunto, os resultados ofereceram evidências favoráveis à primeira hipótese do estudo, ao indicar que diretores com maiores níveis de capacidade técnico-administrativa e, sobretudo, político-relacional apresentam maior probabilidade de implementar o PROEJA nos IFs.

Tabela 4

Modelo de regressão logística binomial múltipla com a variável dependente “Propôs a implantação de cursos do PROEJA?”

	exp B	VIF
Tempo no serviço público	1,075*	1.03
Participou de eventos/seminários que propõem diálogo com gestores de outros IFs	5,003*	1.02
Escala de decisões compartilhadas	1,213*	1.01
Escala de infraestrutura	0,554**	1.03
Índice de qualidade do corpo docente ⁶	1,014	1.01
Ideb Ensino Fundamental/Anos Finais (escolas públicas)	1,585	1.03
Constante	0,007**	
<i>N</i>	224	
R^2 Nagelkerke	0,219	

Nota: Exp B: exponencial de beta ou razão de chances. A razão de chances é calculada por meio do valor de “exp B” com base na fórmula: $(\exp(B)-1) \times 100$; significância (* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$);

⁶ O índice de qualidade do corpo docente reflete a titulação dos professores nas instituições pesquisadas.

constante: o valor que a variável dependente assume quando todas as variáveis independentes são iguais a zero; N : amostra; R^2 : coeficiente de determinação; VIF: *Variance Inflation Factor*.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados da análise que versam sobre a implantação do PROEJA expõem que a dimensão técnico-administrativa dos burocratas de médio escalão está relacionada positivamente com esse resultado institucional, pois os atributos que envolvem o conhecimento adquirido da troca de experiência com outros gestores, o tempo de serviço público e a forma de atuação apresentaram significância estatística no modelo.

O segundo modelo de regressão logística binária múltipla teve como variável dependente a pergunta “Recebeu emendas parlamentares?” e buscou identificar quais atributos dos diretores-gerais de *campi* estariam associados à obtenção de recursos por meio de emendas parlamentares. Cabe destacar que nem todas as variáveis independentes do primeiro modelo foram usadas neste pelo fato de não fazerem sentido empírico nem teórico, dado que a variável dependente é outra. Os resultados, apresentados na Tabela 5, apontam que algumas características relacionadas com as dimensões técnico-administrativas e político-relacionais dos gestores têm peso significativo nesse tipo de captação.

O achado mais relevante diz respeito à escala de conhecimento, que considera o envolvimento dos diretores em formações voltadas para as políticas públicas, as normativas institucionais dos IFs e o funcionamento do setor público em geral. A cada ponto adicional nessa escala, a probabilidade de captar emendas mais que dobrava (exp $B = 2,113$; $p = 0,001$). O resultado indica que a formação dos gestores fortalece sua capacidade de dialogar com o sistema político e, conseqüentemente, acessar fontes alternativas de financiamento.

Outro fator de destaque foi a frequência com que os diretores buscavam, por iniciativa própria, encontros com deputados federais. Essa variável apresentou uma razão de chance de 2,863 ($p = 0,035$), o que evidencia que a disposição para estabelecer relações políticas é um diferencial importante na captação de emendas. Gestores que atuam de maneira propositiva, sugerindo agendas de reuniões com esses parlamentares, tendem a obter mais resultados do que aqueles que apenas aguardam oportunidades externas.

Já a escala de autonomia institucional, que mede o quanto os gestores se percebem livres para tomar decisões conforme as diretrizes da instituição, apresentou uma relação inversa e significativa com a variável dependente (exp $B = 0,516$; $p = 0,005$). Embora

pareça contraintuitivo, esse resultado pode indicar que aqueles que percebem maior autonomia podem estar mais inclinados a depender dos fluxos regulares de financiamento e gestão sem se comprometer politicamente com atores externos.

O valor de R^2 de Nagelkerke (0,223), junto com a significância do modelo menor que 0,05 e análise do VIF, o qual não se apresentou maior que 5 para nenhuma variável, revela que o modelo possui um nível de explicação moderado para a variabilidade observada, demonstrando que as ações individuais e os perfis do gestor têm peso relevante ao que se refere à obtenção de emendas parlamentares.

Em conjunto, os resultados indicam que os diretores com maior desenvolvimento de capacidades político-relacionais apresentam maior propensão à captação de recursos por meio de emendas parlamentares. O entrelaçamento entre conhecimento técnico, experiência administrativa e articulação política evidencia que, mesmo em um arranjo federativo descentralizado, o desempenho institucional dos IFs não é determinado apenas por regras formais ou condições estruturais, mas é fortemente mediado pela atuação dos gestores que ocupam posições intermediárias na burocracia.

Em consonância com a literatura, esses achados reforçam a compreensão dos BMES como atores estratégicos para a gestão de políticas públicas em arenas político-institucionais como os IFs. Ao mobilizar repertórios técnicos e redes relacionais, a pesquisa demonstra que os diretores podem ampliar ou restringir as margens de ação do Estado, influenciando diretamente a capacidade de implementação e de financiamento das políticas públicas.

Tabela 5

Modelo de regressão logística binomial múltipla com a variável dependente “Recebeu emendas parlamentares?”

	exp B	VIF
Escala de conhecimento	2,113 **	1.07
Escala de autonomia	0,516 **	1.05
Frequência da iniciativa em reunir-se com deputados federais	2,863 *	1.03
Constante	0,012*	
<i>N</i>	224	
R^2 Nagelkerke	0,223	

Nota: Exp *B*: exponencial de beta ou razão de chances. A razão de chances é calculada por meio do valor de “exp *B*” com base na fórmula: $(\exp(B)-1) \times 100$; significância (* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$); constante: o valor que a variável dependente assume quando todas as variáveis independentes são iguais a zero; *N*: amostra; R^2 : coeficiente de determinação; VIF: *Variance Inflation Factor*.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Portanto, verifica-se que tanto as dimensões técnico-administrativas quanto político-relacionais dos burocratas de médio escalão são ativadas para a obtenção do resultado que trata do recebimento de emendas parlamentares, pois o conhecimento, a autonomia e as iniciativas em se reunir com deputados federais foram atributos que apresentaram associações estatísticas significativas dentro do modelo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo corroboram a literatura, que atribui relevância substantiva ao perfil e aos atributos dos burocratas de médio escalão (BMEs) nos processos de implementação de políticas públicas e na condução da gestão organizacional. Com base em dados que contemplaram todos os 38 IFs do Brasil e com as informações obtidas pelos 224 diretores-gerais de *campi* que participaram da pesquisa, as evidências empíricas indicam que os atributos pertencentes às duas dimensões analisadas (técnico-administrativa e político-relacional), como conhecimento, estilos decisórios, inserção em redes institucionais e iniciativas de articulação político-institucional, associam-se de forma estatisticamente significativa a uma maior probabilidade tanto de proposição da oferta do PROEJA quanto de captação de recursos adicionais por meio de emendas parlamentares.

Esses achados dialogam diretamente com o debate sobre capacidades estatais como um fenômeno multidimensional (Cingolani, 2013; Gomide et al., 2018), passível de ser observado não apenas no plano organizacional ou sistêmico, mas também no nível individual dos agentes públicos (Segatto et al., 2021; Wu et al., 2015). Ao evidenciar que tanto as capacidades técnico-administrativas (associadas ao conhecimento acumulado e à experiência gerencial) quanto as político-relacionais (expressas por comportamentos proativos de articulação externa, por exemplo) se associam a resultados institucionais distintos nos IFs, o estudo reforça a centralidade da burocracia de médio escalão como

agente ativo na coordenação da ação pública com base nas diretrizes do alto escalão (Cavalcante & Lotta, 2015; Pires, 2012).

Ademais, os resultados tensionam uma visão ainda recorrente na literatura e na prática da gestão pública, segundo a qual fatores estruturais ou decisões tomadas exclusivamente no alto escalão seriam suficientes para assegurar a efetividade das políticas educacionais.

A persistente baixa oferta do PROEJA, bem como a desigualdade observada na captação de emendas parlamentares entre os IFs, indicam a existência de constrangimentos institucionais relevantes, mas também evidenciam o peso das capacidades mobilizadas no cotidiano da gestão pública, especialmente nas instâncias intermediárias do aparelho estatal. Nesse sentido, os achados sugerem que a variabilidade dos resultados institucionais não pode ser plenamente explicada apenas por arranjos formais ou condições estruturais, sendo necessário considerar o papel desempenhado pelos próprios atores que operam nesse nível intermediário da burocracia.

Nesse sentido, a pesquisa avança ao produzir evidências empíricas originais sobre um segmento da burocracia ainda pouco explorado no campo educacional brasileiro. Ao deslocar o foco para a atuação dos BMEs nos IFs, o estudo contribui para qualificar o debate sobre capacidades estatais ao demonstrar que os resultados das políticas públicas também são moldados por atributos e práticas situadas no nível intermediário da administração pública.

Sem pretender oferecer recomendações normativas diretas, os achados sugerem a relevância de políticas de formação e desenvolvimento que considerem, para além do domínio técnico e normativo, competências associadas à articulação político-institucional, à leitura de contexto e à mobilização de recursos organizacionais. Essa agenda dialoga com iniciativas recentes voltadas para a profissionalização da liderança pública no país (Decreto nº 9.727, 2019; Decreto nº 10.829, 2021; Lei nº 13.346, 2016; Lei nº 14.204, 2021), reforçando a importância de abordagens que integrem dimensões técnico-administrativas e político-relacionais ao exercício das funções gerenciais.

Ademais, os institutos federais podem ser compreendidos não apenas como espaços de oferta educacional, mas como arenas estratégicas da ação estatal em territórios marcados por profundas desigualdades sociais e regionais. Nessa perspectiva, o desempenho de seus gestores, especialmente daqueles posicionados no médio escalão,

revela-se um elemento fundamental para a efetivação do direito à educação e para o fortalecimento das capacidades estatais no âmbito federativo.

REFERÊNCIAS

Aguiar, R. B. de, & Lima, L. L. (2019). Capacidade estatal: definições, dimensões e mensuração. *BIB: Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais*, (89), 1-28. <https://bibanpocs.emnuvens.com.br/revista/article/view/475>

Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo* (4a ed.). Edições 70.

Cavalcante, P. L., Lotta, G. S., & Yamada, E. M. K. (2018). O desempenho dos burocratas de médio escalão: Determinantes do relacionamento e das suas atividades. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 14–34. <https://doi.org/10.1590/1679-395167309>

Cavalcante, P., & Carvalho, P. (2017). Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): Avanços e dilemas. *Revista de Administração Pública*, 51(1), 1–26. <https://doi.org/10.1590/0034-7612144002>

Cavalcante, P., & Lotta, G. (Orgs.). (2015). *Burocracia de médio escalão: Perfil, trajetória e atuação*. Enap. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2063>

Cingolani, L. (2013). *The state of state capacity: A review of concepts, evidence, and measures* (UNU-MERIT Working Paper No. 2013-053). UNU-MERIT; Maastricht University. <https://cris.maastrichtuniversity.nl/en/publications/the-state-of-state-capacity-a-review-of-concepts-evidence-and-measures/>

Decreto nº 10.829, de 5 de outubro de 2021. (2021). Regulamenta a Lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021, que simplifica a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e altera o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/Decreto/D10829.htm

Decreto nº 5.840, de 13 de julho de 2006. (2006). Institui, no âmbito federal, o Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade

de Educação de Jovens e Adultos – PROEJA, e dá outras providências. Presidência da República. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5840.htm

Decreto nº 9.727, de 15 de março de 2019. (2019). Dispõe sobre os critérios, o perfil profissional e os procedimentos gerais a serem observados para a ocupação dos cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS e das Funções Comissionadas do Poder Executivo – FCPE. Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9727.htm

Evans, P., & Rauch, J. (2015). Burocracia y crecimiento: Un análisis transnacional de los efectos de las estructuras del Estado “weberiano” en el crecimiento económico. In G. O’Donnell et al. (Orgs.), *Capacidades estatales: Diez textos fundamentales* (pp. 241-275). CAF. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/715>

Fernandes, C. C. C., & Palotti, P. L. de M. (2019). Profissionalizando a burocracia e construindo capacidades: Avanços desiguais na administração pública brasileira? *Revista de Administração Pública*, 53(4), 687–710. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180072>

Fernandes, G. S. da S., & Oliveira, A. J. B. de. (2023). Alocação de recursos orçamentários provenientes de emendas parlamentares: O caso da Universidade Federal Fluminense. *Práticas em Gestão Pública Universitária*, 7(2), 26–50. <https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/53662>

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3a ed.). Sage Publications.

Freire, A. de O. G., Knop, M. N. H., Camões, M. R. de S., Palotti, P. L. de M., Cavalcante, P. L. C., & Viana, R. R. (2014). *Pesquisa sobre burocratas de médio escalão do governo federal: Resultados do survey*. (Cadernos Enap, n. 39). Enap. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1747>

Gomide, A. de Á., Pereira, A. K., & Machado, R. A. (2018). Burocracia e capacidade estatal na pesquisa brasileira. In R. Pires, G. Lotta, & V. E. de Oliveira (Orgs.), *Burocracia e políticas públicas no Brasil: Interseções analíticas* (pp. 103–124). Ipea; Enap. <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8596>

Gramigna, M. R. (2007). *Modelo de competências e gestão dos talentos* (2a ed.). Pearson Prentice Hall.

Grin, E. J., Nascimento, A. B. do, Abrucio, F. L., & Fernandes, A. S. (2018). Sobre desconexões e hiatos: uma análise de capacidades estatais e finanças públicas em municípios brasileiros. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 23(76). <https://doi.org/10.12660/cgpc.v23n76.75417>

Howlett, M. (2011). Public managers as the missing variable in policy studies: An empirical investigation using Canadian data. *Review of Policy Research*, 28(3), 247–263. <https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.2011.00494.x>

Hupe, P., & Van Kooten, E. (2015). First-line supervisors as gate-keepers: Rule processing by head teachers. In P. Hupe, M. Hill, & A. Buffat (Orgs.), *Understanding street-level bureaucracy* (pp. 227–242). Bristol University Press. <https://doi.org/10.51952/9781447313281.ch013>

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2024a). *Ensino fundamental regular – Anos finais: Microdados do censo escolar 2023*. https://download.inep.gov.br/dados_abertos/microdados_censo_escolar_2023.zip

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2024b). *Microdados da educação básica 2023*. https://download.inep.gov.br/dados_abertos/microdados_censo_escolar_2023.zip

Korzekwa, J. (2020). *Análise do processo de implementação das ofertas de vagas dos campi de Gravataí, Lajeado e Sapiranga do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Lume – Repositório Digital da UFRGS. <http://hdl.handle.net/10183/211434>

Korzekwa, J. (2022). Análise das ofertas de vagas dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia situados no Estado do Rio Grande do Sul com base em diretrizes legais. *Revista Nova Paideia – Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa*, 4(3), 612–620. <https://doi.org/10.36732/riep.vi.189>

Korzekwa, J., & Ramos, M. P. (2024). Estado e desenvolvimento: Uma análise a partir dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. *Desenvolvimento em Debate*, 12(3), 31–55. <https://doi.org/10.51861/ded.dmvqt.3.092>

Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. (2008). Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Presidência da República. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm

Lei nº 13.346, de 10 de outubro de 2016. (2016). Dispõe sobre a extinção de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores e a criação de funções de confiança denominadas Funções Comissionadas do Poder Executivo. Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/Lei/L13346.htm

Lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021. (2021). Simplifica a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/Lei/L14204.htm

Leite, R. R. A. (2022). *Emendas parlamentares*. PlaforEDU. <http://proedu.rnp.br/handle/123456789/1744>

Levi, M. (1988). *Of rule and revenue*. University of California Press.

Lima, L. L., & D’Ascenzi, L. (2017). O papel da burocracia de nível de rua na implementação e (re)formulação da Política Nacional de Humanização dos serviços de saúde de Porto Alegre (RS). *Revista de Administração Pública*, 51(1), 46–63. <https://doi.org/10.1590/0034-7612145223>

Lotta, G. S. (2012). O papel das burocracias do nível da rua na implementação de políticas públicas: Entre o controle e a discricionariedade. In C. A. P. Faria (Org.), *Implementação de políticas públicas: Teoria e prática* (pp. 20–49). Editora PUC Minas.

Lotta, G. S., Pires, R. R. C., & Oliveira, V. E. (2014). Burocratas de médio escalão: Novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas. *Revista do Serviço Público*, 65(4), 463–492. <https://doi.org/10.21874/rsp.v65i4.562>

Marenco, A., Strohschoen, M. T. B., & Joner, W. (2017). Capacidade estatal, burocracia e tributação nos municípios brasileiros. *Revista de Sociologia e Política*, 25(64), 3–21. <https://doi.org/10.1590/1678-987317256401>

Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>

Oliveira, C. G. de. (2007) O servidor público brasileiro: uma tipologia da burocracia. *Revista do Serviço Público*, 58(3), 269-302. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1464>

Oliveira, V. E. de, & Abrucio, F. L. (2018). Burocracia de médio escalão e diretores de escola: Um novo olhar sobre o conceito. In R. Pires, G. Lotta, & V. E. de Oliveira (Orgs.), *Burocracia e políticas públicas no Brasil: Interseções analíticas* (pp. 207–232). Ipea; Enap. <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8605>

Papi, L. P., Santos, G. T. dos, & Seidi, M. (2024). Conexões entre capacidades burocráticas e burocracias de médio escalão: Uma pesquisa de escopo. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 29, e88807. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v29.88807>

Pires, R. R. C. (2012). Burocracias, gerentes e suas “histórias de implementação”: Narrativas do sucesso e fracasso de programas federais. In C. A. P. de Faria (Org.), *Implementação de políticas públicas: Teoria e prática* (pp. 182-220). Editora PUC Minas.

Pires, R. R. C. (2018). O trabalho na burocracia de médio escalão e a sua influência nas políticas públicas. In R. Pires, G. Lotta, & V. E. de Oliveira (Orgs.), *Burocracia e políticas públicas no Brasil: Interseções analíticas* (pp. 185–206). Ipea; Enap. <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8609>

Plataforma Nilo Peçanha. (s.d.). *Observatório de Dados e Informações*. Ministério da Educação. <https://www.gov.br/mec/pt-br/pnp>

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. del P. B. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.

Segatto, C. I., Euclides, F. M., & Abrucio, F. L. (2021). Capacidades estatais e seus efeitos nas políticas municipais de educação. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 26(84), e82322. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v26n84.81938>

Sikkink, K. (1991). *Ideas and institutions: Developmentalism in Brazil and Argentina*. Cornell University Press.

Skocpol, T. (1979). *States and social revolutions: A comparative analysis of France, Russia and China*. Cambridge University Press.

Sousa, F. D. de. (2023). *Alocação de recursos orçamentários por meio de emendas parlamentares nas instituições federais de ensino superior da Paraíba* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Campina Grande]. Repositório Institucional da UFCG. <https://dspace.sti.ufcg.edu.br/handle/riufcg/31661>

Souza, C., & Fontanelli, F. (2020). Capacidade estatal e burocrática: Sobre conceitos, dimensões e medidas. In J. Mello, V. M. Ribeiro, G. Lotta, A. V. Bonamino, & C. P. de Carvalho (Orgs.), *Implementação de políticas e atuação de gestores públicos: Experiências recentes das políticas de redução de desigualdades* (pp. 43–68). Ipea. <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10177>

Wu, X., Ramesh, M., & Howlett, M. (2015). Policy capacity: A conceptual framework for understanding policy competences and capabilities. *Policy and Society*, 34(3–4), 165–171. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2015.09.001>

Júlio Korzekwa

• <https://orcid.org/0000-0001-9616-1180>

Doutor em Políticas Públicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Gestor Público no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IFSul). E-mail: juliokorzekwa@ifsul.edu.br

Marília Patta Ramos

• <https://orcid.org/0000-0003-0880-8269>

Doutora em Sociologia pela Purdue University; professora Titular no departamento de Sociologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: mariliaramos68@gmail.com.br

Luciana Pazini Papi

🌐 <https://orcid.org/0000-0002-9112-3967>

Doutora em Ciência Política pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Universidade Torcuato Di Tella; professora adjunta do departamento de Ciências Administrativas e do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: luciana.pazini@ufrgs.br

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Júlio Korzekwa: Conceituação (Liderança); Curadoria de dados (Liderança); Análise formal (Igual); Investigação (Liderança); Metodologia (Igual); Administração de projeto (Liderança); Visualização (Liderança); Escrita - rascunho original (Liderança).

Marília Patta Ramos: Análise formal (Igual); Metodologia (Igual); Supervisão (Igual); Validação (Liderança); Escrita - revisão e edição (Igual).

Luciana Pazini Papi: Supervisão (Igual); Escrita - revisão e edição (Igual).

DISPONIBILIDADE DE DADOS DA PESQUISA

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no artigo e na seção “apêndice”.

CONFLITO DE INTERESSE

Os autores declaram não possuir conflito de interesse.

USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A ferramenta de inteligência artificial ChatGPT foi utilizada para auxiliar na revisão técnico-gramatical do texto e normalização de referências.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos às(aos) pareceristas da Revista de Administração Pública (RAP) pela leitura atenta e pelas críticas e sugestões, que contribuíram para o aprimoramento da versão final deste trabalho.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS DIRETORES-GERAIS DE CAMPUS

Bloco 1) Neste bloco, você responderá questões relacionadas com o seu perfil e às suas trajetórias acadêmica e profissional.

Observação: as questões 1.1, 1.5, 1.7, 1.8 e 1.10 são abertas.

1.1 Há quanto tempo exerce/exerceu atividades no cargo de diretor(a)-geral de campus (informe anos/meses)?

Resposta: _____

1.2 Foi eleito(a) ou indicado(a) para o cargo de diretor(a)-geral?

1. ☐ Eleito(a) 0. ☐ Indicado(a)

1.3 Quando termina/terminou o seu mandato (informe ano e mês)?

1.4 É servidor(a) de qual carreira?

1. ☐ Docente 2. ☐ Técnico(a) Administrativo(a) em Educação 0. ☐ Outro

1.5 Desempenha/desempenhou suas funções na direção-geral em qual campus?

Resposta: _____

1.6 Qual seu grau de instrução?

1. ☐ Fundamental completo 2. ☐ Médio completo 3. ☐ Técnico ou pós-médio completo 4. ☐

Superior completo 5. ☐ Pós-graduação lato sensu (especialização) 6. ☐ Mestrado completo 7. ☐

Doutorado completo

1.7 Se for o caso, qual seu curso/área de formação?

Resposta: _____

1.8 Se for o caso, formou-se em qual instituição de ensino superior?

Resposta: _____

1.9 Se for o caso, a instituição de ensino superior em que se formou é pública ou privada?

1. ☐ Pública 0. ☐ Privada

1.10 Qual ano e mês de ingresso no serviço público?

Resposta: _____

1.11 Possui experiência anterior em cargos de gestão no serviço público?

0. ☐ Não 1. ☐ Sim

1.12 Possui experiência anterior em cargos de gestão no serviço privado?

0. ☐ Não 1. ☐ Sim

1.13 Possui filiação partidária?

0. ☐ Não 1. ☐ Sim

1.14 Participou da construção do planejamento institucional do IF?

0. ☐ Não 1. ☐ Sim

1.15 Realizou cursos de capacitação em gestão/administração pública?

0. () Não 1. () Sim

1.16 Realizou cursos de capacitação em políticas públicas?

0. () Não 1. () Sim

1.17 Recebeu instrução/formação em políticas públicas que envolvem o IF?

0. () Não 1. () Sim

1.18 Participou de eventos/seminários que propõem o diálogo com gestores de outros IFs?

0. () Não 1. () Sim

Bloco 2) Neste bloco, você responderá questões voltadas para sua atuação:

As questões 2.1 até 2.12 apresentarão o quadro de opções a ser exibido para os respondentes com quatro níveis de frequência:

“3. Sempre”, “2. Frequentemente”, “1. Quase nunca”, “0. Nunca”.

Importante frisar aos participantes que, quando a questão tratar de “autonomia”, neste estudo, o conceito representa a percepção que o gestor tem de sua liberdade de ação diante das configurações organizacionais nas quais atua.

No exercício do seu atual cargo de gestão, indique a frequência em que ocorreram as seguintes situações:

2.1 Decido e fixo os objetivos e as metas no meu âmbito de atuação com autonomia.

2.2 Decido e fixo os objetivos e as metas no meu âmbito de atuação, a depender das vontades da comunidade escolar (conselhos, docentes, TAEs, alunos, pais/responsáveis).

2.3 Decido e fixo os objetivos e as metas no meu âmbito de atuação, a depender de superiores hierárquicos.

2.4 Defino os instrumentos e as técnicas que julgo mais adequados para a realização do trabalho em meu âmbito de atuação com autonomia.

2.5 Defino os instrumentos e as técnicas que julgo mais adequados para a realização do trabalho em meu âmbito de atuação, a depender das vontades da comunidade escolar (conselhos, docentes, TAEs, alunos, pais/responsáveis).

2.6 Defino os instrumentos e as técnicas que julgo mais adequados para a realização do trabalho em meu âmbito de atuação, a depender de superiores hierárquicos.

2.7 Minhas decisões são orientadas com base em regras, regulamentos, normas, leis etc.

2.8 Minhas decisões são orientadas com base na minha experiência como gestor(a) no setor público.

2.9 Minhas decisões são orientadas com base na minha experiência como gestor(a) no setor privado.

2.10 Minhas decisões são orientadas com base em meus conhecimentos.

2.11 Faço acompanhamento do cumprimento de metas/objetivos institucionais.

2.12 Realizo viagens a serviço.

As questões 2.13 e 2.14 são abertas:

- 2.13 Considerando sua rotina de atividades, qual tarefa ocupa a maior parte de sua agenda?
- 2.14 Considerando a gestão do seu campus, qual a principal dificuldade enfrentada para atingir os objetivos institucionais?

Bloco 3) Neste bloco, você responderá questões que abrangem os relacionamentos estabelecidos no âmbito de atuação.

Considerando suas conexões e relações com outras pessoas e levando em conta interações realizadas por sua iniciativa, tendo em vista o último ano de atuação, responda baseando-se em quatro níveis de frequência:

“3. Sempre”, “2. Frequentemente”, “1. Quase nunca”, “0. Nunca”.

- 3.1. Buscou reunir-se com membros de conselhos/colegiados do IF/campus.
- 3.2. Buscou reunir-se com prefeitos.
- 3.3. Buscou reunir-se com vereadores.
- 3.4. Buscou reunir-se com deputados estaduais.
- 3.5. Buscou reunir-se com deputados federais.
- 3.6. Buscou reunir-se com senadores.
- 3.7. Buscou reunir-se com a sociedade civil (cidadãos, empresas, entidades filantrópicas etc.).
- 3.8. Buscou reunir-se com representantes de outros órgãos/entes públicos.
- 3.9 Buscou reunir-se com a equipe da gestão do campus.
- 3.10 Buscou reunir-se com todos os servidores do seu campus (reuniões gerais).
- 3.11 Buscou reunir-se com membros da gestão da reitoria.
- 3.12 Buscou reunir-se com o(a) reitor(a) do seu instituto federal.
- 3.13 Buscou reunir-se com membros da gestão de outros *campi*.
- 3.14 Buscou reunir-se com o público externo (sociedade) para discussões sobre o planejamento do campus.

Bloco 4) Durante sua atuação perante a direção-geral do campus, considere as ações abaixo:

4.1 Propôs a implantação de cursos do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA)?

1. () Sim 0. () Não

4.2 Implantou algum curso do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA)?

1. () Sim 0. () Não

4.3 O campus recebeu emendas parlamentares?

1. () Sim 0. () Não

APÊNDICE B

TESTES ESTATÍSTICOS DE ASSOCIAÇÃO E CORRELAÇÃO COM SIGNIFICÂNCIA ESTATÍSTICA⁷

Tabela 6

Estatística descritiva – teste Mann-Whitney (tempo no serviço público × propôs o PROEJA?)

	Propôs o PROEJA?	Nº	Média	Desvio padrão	Erro padrão	p-value
Tempo no serviço público (anos)	Não	70	14,4	4.56	0.545	0,010
	Sim	154	17,2	7.35	0.592	

Fonte: Elaborada pelos autores.

Tabela 7

Tabela de contingência – Teste exato de Fisher

Participou de eventos/seminários que propõem diálogo com gestores de outros IFs?		Propôs o PROEJA?		Total
		Não	Sim	
Não	Observado	9	5	14
	% em linha	64,3%	35,7%	100%
Sim	Observado	61	149	210
	% em linha	29%	71%	100%
Total	Observado	70	154	224
	% em linha	31,3%	68,8%	100%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Tabela 8

Estatística descritiva – teste Mann-Whitney (escala de decisões compartilhadas × propôs o PROEJA)

	Propôs o PROEJA?	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão	p-value
Escala de decisões compartilhadas	Não	70	9.31	2.37	0.283	0,004
	Sim	154	10.2	1.94	0.157	
	Não	70	2.07	0.822	0.0983	<0.001

⁷ Considera-se significância estatística quando o p-value é inferior a 0,05.

Escala de infraestrutura	Sim	154	1.64	0.845	0.0681	
Ideb Anos Finais – esc. púb. 2023	Não	70	4.71	0.609	0.0727	0.048
	Sim	154	4.88	0.570	0.0459	

Fonte: Elaborada pelos autores.

Tabela 9

Matriz de correlações – Spearman – com a variável dependente “Propôs a implementação do PROEJA?”

Variável dependente	Variável de controle	Significância	Coefficiente de correlação de Spearman ⁸
Propôs a implementação do PROEJA?	Índice de qualidade do corpo docente	0,048	0,132

Fonte: Elaborada pelos autores.

Tabela 10

Estatística descritiva – teste Mann-Whitney (escala de conhecimentos × recebimento de emendas parlamentares)

	Recebeu emendas parlamentares?	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão	p-value
Escala de conhecimentos	Não	25	1.52	1.08	0.217	<0.001
	Sim	199	2.30	0.914	0.0648	
Escala de autonomia	Não	25	4.96	0.841	0.168	0.004
	Sim	199	4.32	1.25	0.0883	
Reuniu-se com deputados federais	Não	25	1.72	0.678	0.136	0.003
	Sim	199	2.10	0.653	0.0464	

Fonte: Elaborada pelos autores.

⁸ O coeficiente de Spearman varia de -1.0 a +1.0, em que 0 aponta uma inexistência de correlação.

APÊNDICE C

CATEGORIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EXIGIDAS DOS BUCROCRATAS DE MÉDIO ESCALÃO

Tabela 11

Categorização das competências exigidas dos BMEs

Respostas contendo	Interpretação	Referencial: competências
Reuniões; atendimento ao público; gestão de conflitos; mediação; gestão de pessoas, lidar com recursos humanos etc.	Considerando que todas essas descrições remetem ao trato com outras pessoas, seja pessoal interno (servidores ou alunos), seja público externo, interpretou-se que tais atividades da rotina demandam do gestor habilidades específicas no que diz respeito ao trato com o público em geral	Competência de relacionamento interpessoal
Despachos; tramitação de processos; licitações e compras; planejamento; orçamento etc.	A menção a trabalhos específicos, que denotam inclusive a necessidade de conhecimentos técnicos, foi interpretada no sentido de uma atuação mais individual, que, por conseguinte, exigiria habilidades técnicas e administrativas	Competência gerencial
Descrições que mencionaram tanto contato e relações com outras pessoas quanto atividades administrativas, técnicas, burocráticas	A junção de atividades relacionais e técnicas leva a crer que ao menos dois tipos de competências são importantes	Competências de relacionamento interpessoal e gerencial
Descrições genéricas de “atividades operacionais”, tarefas em sala de aula e “atuação em todas as frentes”	O caráter amplo das respostas não permite destacar um conjunto de habilidades específicas	Outras competências

Fonte: Elaborada pelos autores.

APÊNDICE D

FREQUÊNCIA DAS PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS PELOS BMES

Tabela 12

Frequência das principais dificuldades enfrentadas pelos BMes

Principal dificuldade (questão 2.14 do questionário)	Contagens	% do total
Burocracia	8	3,6%
Evasão escolar, recursos humanos e orçamentários	1	0,5%
Fatores externos	2	0,9%
Infraestrutura	4	1,8%
Problema institucional	3	1,4%
Recursos humanos	84	37,8%
Recursos humanos e burocracia	3	1,4%
Recursos humanos e infraestrutura	5	2,3%
Recursos humanos e orçamentários	48	21,6%
Recursos humanos, orçamentários e burocracia	1	0,5%
Recursos humanos, orçamentários e infraestrutura	3	1,4%
Recursos orçamentários	52	23,4%
Recursos orçamentários e burocracia	6	2,7%
Recursos orçamentários e infraestrutura	2	0,9%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Este preprint foi submetido sob as seguintes condições:

- Os autores declaram que os necessários Termos de Consentimento Livre e Esclarecido de participantes ou pacientes na pesquisa foram obtidos e estão descritos no manuscrito, quando aplicável.
- Os autores declaram que a elaboração do manuscrito seguiu as normas éticas de comunicação científica.
- Os autores declaram que estão cientes que são os únicos responsáveis pelo conteúdo do preprint e que o depósito no SciELO Preprints não significa nenhum compromisso de parte do SciELO, exceto sua preservação e disseminação.
- Os autores declaram que os dados, aplicativos e outros conteúdos subjacentes ao manuscrito estão referenciados.
- O manuscrito depositado está no formato PDF.
- Os autores declaram que a pesquisa que deu origem ao manuscrito seguiu as boas práticas éticas e que as necessárias aprovações de comitês de ética de pesquisa, quando aplicável, estão descritas no manuscrito.
- Os autores declaram que uma vez que um manuscrito é postado no servidor SciELO Preprints, o mesmo só poderá ser retirado mediante pedido à Secretaria Editorial do SciELO Preprints, que afixará um aviso de retratação no seu lugar.
- Os autores concordam que o manuscrito aprovado será disponibilizado sob licença [Creative Commons CC-BY](#).
- O autor submissor declara que as contribuições de todos os autores e declaração de conflito de interesses estão incluídas de maneira explícita e em seções específicas do manuscrito.
- Os autores declaram que o manuscrito não foi depositado e/ou disponibilizado previamente em outro servidor de preprints ou publicado em um periódico.
- Caso o manuscrito esteja em processo de avaliação ou sendo preparado para publicação mas ainda não publicado por um periódico, os autores declaram que receberam autorização do periódico para realizar este depósito.
- O autor submissor declara que todos os autores do manuscrito concordam com a submissão ao SciELO Preprints.