

LIDERE: ANÁLISE DE UM PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE GESTORES EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo apresentar os resultados parciais de um programa de capacitação de gestores implementado na Universidade Federal de Santa Maria. Utilizou-se o modelo proposto por Bohlander e Snell (2011), o qual estrutura o sistema de Treinamento, Desenvolvimento e Educação nos subsistemas de levantamento das necessidades, elaboração, implementação e avaliação. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva quantitativa e qualitativa, utilizando como fontes de evidências dados secundários internos e entrevista com o gestor do setor responsável pela execução do programa. Verificou-se que a ação seguiu as etapas previstas no modelo e já capacitou 445 gestores, embora ainda esteja em fase de execução. Ao analisar as avaliações de reação preenchidas pelos participantes, identifica-se uma elevada satisfação com os temas e a percepção de que o evento é importante. A análise das questões discursivas permitiu averiguar que, na opinião de grande parte dos gestores, os conhecimentos adquiridos são relevantes e podem auxiliar nas atividades que os mesmos executam. Por fim, constata-se que o projeto é importante para a formação dos gestores e com a sua divulgação espera-se que a iniciativa possa ser replicada em outras Instituições de Ensino Superior.

Palavras chave: análise de treinamento; formação de gestores; gestão universitária.

1 INTRODUÇÃO

Buscando atender às demandas exigidas pela sociedade, cada vez mais é necessário aumentar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos. Nesse sentido, é relevante promover mudanças nos processos e serviços obedecendo os princípios da eficiência, eficácia e efetividade, norteadores da Administração Pública. Para que essa evolução ocorra, é importante o contínuo desenvolvimento dos servidores públicos dentro das instituições, em especial dos gestores. Um desafio, entretanto, é estabelecer diretrizes gerais a partir da aquisição e desenvolvimento de competências dos servidores, tendo em vista que a gestão de pessoas na esfera pública possui “algumas peculiaridades que são oriundas da própria natureza das organizações que compõem esse setor” (FERREIRA *et al.*, 2008, p.2).

As demandas sociais e legais fazem com que as instituições invistam em ações formais de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), buscando que colaboradores aprendam e transfiram novos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para o ambiente laboral. Segundo Marras (2015, p.133), “o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de CHA de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um”.

No setor público, o Decreto nº 5.707 traz uma abordagem diferenciada em relação às capacitações, destacando a gestão por competências (BRASIL, 2006). Entretanto, um problema identificado, para Souza (2009, p. 22), é que “as tendências e as políticas da educação superior, invariavelmente, esbarram na dificuldade de entendimento do papel da universidade e da forma mais adequada de gestão, dadas as especificidades naturais do ambiente universitário”.

Uma peculiaridade dos cargos de gestão no serviço público é a delegação dentre o grupo de indivíduos das instituições, os quais podem, eventualmente, não possuir formação adequada para ocuparem os cargos de chefia. Sendo assim, é importante criar programas de desenvolvimento de competências individuais técnicas e gerenciais, visando à qualificação dos processos de trabalho e a consequente melhoria dos serviços prestados, bem como a conquista dos objetivos estabelecidos (BALDISERA *et al.*, 2016).

Neste sentido, cabe salientar a iniciativa de formação de gestores públicos desenvolvida na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), por meio de um programa de capacitação voltado para os servidores que ocupam cargos de chefia denominado “LIDERE”. Este programa foi estruturado por uma equipe multidisciplinar vinculada à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

No cenário apresentado, este estudo objetiva analisar o LIDERE, ponderando o mesmo em função do modelo proposto por Bohlander e Snell (2011), o qual estrutura o sistema de TD&E nos subsistemas de levantamento das necessidades de capacitação, elaboração, implementação e avaliação. Verifica-se a relevância e a tempestividade da investigação proposta pelo fato de o fenômeno analisado ser uma iniciativa institucional de formação dos gestores organizada de forma ampla e que pode ser replicada em outras organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta o referencial teórico que norteia o presente estudo.

2.1 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

Os termos Treinamento, Desenvolvimento e Educação englobam escopos distintos, sendo que, segundo Menezes *et al.* (2010, p.17): a) treinamentos são ações voltadas para

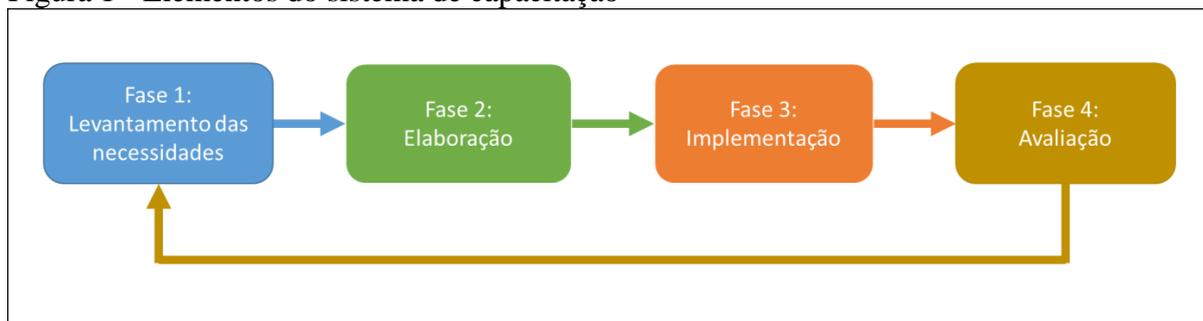
atividades atualmente desempenhadas; b) ações de educação são voltadas para atividades que serão desempenhadas em um futuro breve; c) ações de desenvolvimento são orientadas para o crescimento pessoal e profissional do funcionário, não possuindo necessariamente vínculo com as atividades laborais.

Com relação ao conceito de instrução, Menezes *et al.* (2010, p.16), comenta que “a instrução consiste no estabelecimento de objetivos instrucionais e execução de determinado procedimento de ensino”. Esse autor define as tecnologias instrucionais como “conjunto de atividades interdependentes que permite com que as necessidades de desempenho individuais e organizacionais sejam identificadas, transformadas em planos executivos, e entregues a determinados grupos profissionais” (p.16).

Outra contribuição relevante no entendimento dos termos é dada por Marras (2015, p.133), o qual define que “treinamento é um processo de assimilação cultural de curto prazo, cujo objetivo é repassar ou reciclar Conhecimentos, Habilidades ou Atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou aa sua otimização no trabalho”.

O sistema de treinamento varia em relação a diferentes autores, mas de forma geral está organizado em quatro áreas: a) identificação das necessidades de treinamento; b) planejamento da ação; c) execução; d) avaliação (BORGES ANDRADE *et al.* 2010; MENEZES *et al.* 2010; BOHLANDER; SNELL, 2011; MARRAS, 2015). Dentre os modelos identificados, foi selecionado como balizador da análise o proposto por Bohlander e Snell (2011), apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Elementos do sistema de capacitação



Fonte: adaptação de Bohlander e Snell (2011, p.264).

Ao analisar a Figura 1, percebe-se que existe um fluxo que inicia pelo levantamento de necessidades de capacitação (LNC), processo que, segundo Marras (2015), busca responder quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido. Sendo assim, o LNC é um importante mecanismo para diagnosticar eventuais lacunas de competências individuais, grupais ou organizacionais, para que possam ser desenvolvidas as ações de aprendizagem apropriadas para suprir as necessidades existentes (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006). A realização do LNC permite que os gestores alinhem as ações a serem realizadas com as demandas reais, de forma que os programas de treinamento possam caráter estratégico para alcançar seus objetivos institucionais (BOHLANDER; SNELL, 2011).

Identificadas as necessidades, os eventos específicos ou planos gerais são estruturados e posteriormente executados, seja no âmbito interno ou externo da organização. Bohlander e Snell (2011) explicam que o planejamento do treinamento deve levar em consideração: a) os objetivos instrucionais do treinamento; b) a prontidão e a motivação dos treinando; c) os princípios da aprendizagem; d) as características dos instrutores.

Martins (2013, p.76), destaca que o planejamento busca definir “[...] quando, como e com quais recursos humanos, materiais e financeiros o treinamento deve ser executado para que melhor sejam alcançados os objetivos propostos, em prazos determinados e em etapas definidas”. Marras (2015, p.144), complementa que no planejamento deve-se “[...] organizar

as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais” (MARRAS, 2015, p.144).

A execução é o momento em que todo o esforço realizado na identificação e planejamento é convertido em uma ação real, voltada para o desenvolvimento das competências propostas. Gil (2011, p.139), comenta que “a execução do treinamento centra-se na relação instrutor-treinando”. Entretanto, segundo esse autor, a equipe organizadora deve garantir: a) qualificação dos instrutores; b) seleção dos treinandos; c) qualidade do material, equipamentos e instalações; d) apoio administrativo; e) cooperação dos chefes e dirigentes da empresa. Outro ponto importante, segundo Bohlander e Snell (2011); Gil (2011) e Marras (2015), é a técnica utilizada pelo instrutor para transmitir o conteúdo, pois a mesma deve permitir que os objetivos do treinamento sejam alcançados e ser adequada ao grupo de indivíduos, podendo ser dos tipos: aula expositiva; painel; simpósios; palestras; estudos de caso; entre outras.

Após concluída a ação, é necessário realizar a avaliação, a qual pressupõe uma coleta de dados que permita emissão de juízo de valor para verificar se a mesma obteve resultados e foi efetiva (BORGES-ANDRADE, 2012). Para tanto, é possível realizar a mensuração em largura, avaliando o impacto direto de uma ação sobre o desempenho posterior do egresso, ou em profundidade, avaliando os efeitos gerais do treinamento sobre o desempenho (ZERBINI *et al*, 2012). Cabe destacar que, segundo Marras (2015, p.149), “para que essa etapa consiga cumprir a sua finalidade, todo módulo de treinamento deve ser previamente planejado e programado para que, ao seu término, haja a possibilidade de mensurar os resultados conseguidos”. Borges-Andrade (2012) explica que a avaliação pode ser de reação, aferindo opiniões dos participantes em relação ao grau de satisfação com o treinamento, ou de aprendizagem, voltada para averiguar se os conhecimentos, habilidades e atitudes foram adquiridos pelos participantes.

2.2 CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Sendo as universidades locais de criação e difusão de conhecimento, organizadas em função do ensino, pesquisa e extensão, um dos principais patrimônios nesse tipo de instituição são seus colaboradores. Grillo (2001, p. 69) argumenta que “[...] a representação do sucesso das universidades, mais do que em qualquer outra instituição, está no aperfeiçoamento contínuo das pessoas que nelas trabalham”. Assim, por empenho institucional e amparo legal, o servidor público inserido em instituições de ensino é incentivado a se capacitar, cabendo às organizações, com base no arcabouço legal existente, estabelecerem políticas próprias de treinamento, desenvolvimento e educação de seus respectivos quadros.

Souza (2009, p. 25) argumenta que “a superação de uma administração universitária tradicional terá que ceder lugar a uma nova realidade administrativa que reflita concepções inovadoras na gestão das universidades brasileiras”. No caso da universidade analisada, é observado no Plano de Desenvolvimento Institucional (UFSM, 2016) e no Plano de Gestão (UFSM, 2014) ênfase na gestão estratégica de pessoas e no desenvolvimento dos seus servidores. Tal organização possui um setor responsável pelas ações de capacitação de curta duração, sendo que o Quadro 1 apresenta um resumo da estrutura normativa relacionada com os processos de capacitação na UFSM.

Quadro 1- Arcabouço legal e normativo relativo aos incentivos à capacitação e qualificação dos servidores da UFSM.

Documento	Contexto
Decreto nº 5.707 de 2006	Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades: I - melhoria da eficiência,

Documento	Contexto
	eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - desenvolvimento permanente do servidor público; III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.
Plano de Desenvolvimento Institucional UFSM (2016-2026)	Estabelece como política de gestão de pessoas para o período em vigência: a) gestão por competência; b) desenvolvimento de lideranças; c) orientação para resultado; d) gestão de princípios e condutas; e) orientação para os usuários; f) flexibilidade; g) avaliação de desempenho; h) cultura do comprometimento organizacional; i) comprometimento com a qualidade; j) comportamento empreendedor.
Plano de Gestão UFSM (2013-2017)	Desenvolver competências dos servidores, por meio da sua qualificação e capacitação - Qualificar os servidores da UFSM, promovendo a sua valorização.

Fonte: elaborado pelos autores.

Ao refletir sobre a importância das ações de capacitação para o desenvolvimento organizacional, cabe destacar a formação de gestores públicos como uma área de grande relevância, tendo em vista que “a universidade é uma organização complexa por sua condição de instituição especializada, com objetivos diversificados e imprecisos” (BALDRIDGE *et al.*, 1977, *apud* SOUZA, 2009, p. 22). Sendo assim, é necessário desenvolver mudanças na filosofia e na prática de gestão das instituições de ensino, objetivando otimizar a aplicação dos recursos disponíveis, bem como alcançar as metas estabelecidas.

3 METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo proposto, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva utilizando as abordagens quantitativa e qualitativa, realizando um estudo de caso, o qual, segundo Yin (2001, p.32), consiste em “[...] uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos [...]”. Neste caso específico, analisou-se o fenômeno social de um programa de capacitação voltado para os Gestores da UFSM. Como fontes de evidências, foram utilizados dados secundários internos e entrevista realizada com o Gestor do setor responsável pela execução do programa.

A coleta dos dados necessários para embasar a análise foi feita com base nos documentos institucionais e nos sistemas da UFSM, selecionados com o intuito de propiciar um entendimento sobre a iniciativa e analisar a capacitação no contexto dos subsistemas de um programa de treinamento, descrevendo o levantamento de necessidades que gerou a ação, o processo de planejamento realizado, a execução e a avaliação da mesma, tanto do perfil dos participantes, como em função da avaliação de reação realizada. No Quadro 2 descreve-se as fontes de dados e as técnicas utilizadas em cada etapa do estudo.

Quadro 2 – Dados utilizados na pesquisa

Etapa de análise	Fonte	Formato	Tratamento
Levantamento de Necessidades de Capacitação	Levantamento de Necessidades de Capacitação - UFSM 2014.	Planilhas eletrônicas.	Consolidação e tratamento dos dados das planilhas utilizando o programa Excel.
	Projeto do Programa LIDERE.	Documentos digitais.	Análise dos dados contido no documento digital.
Planejamento	Banco de dados dos servidores da UFSM.	Planilhas eletrônicas.	Consolidação e tratamento dos dados das planilhas utilizando o programa Excel.

Etapas de análise	Fonte	Formato	Tratamento
	Projeto do Programa LIDERE.	Documento digital.	Análise dos dados contido no documento digital.
Execução	Banco de dados dos servidores da UFSM.	Planilhas eletrônicas.	Consolidação e tratamento dos dados das planilhas utilizando o programa Excel.
	Relatórios de execução do Programa LIDERE;	Documentos digitais.	Análise dos dados contidos nos documentos digitais.
Avaliação	Avaliação de reação das edições realizadas (questões fechadas);	Documentos digitais.	Consolidação e tratamento dos dados das planilhas utilizando o programa Excel.
	Avaliação de reação das edições realizadas (questões discursivas);	Documentos digitais.	Consolidação e tratamento dos dados das respostas utilizando o programa NVIVO.
	Banco de dados dos servidores da UFSM;	Planilhas eletrônicas.	Consolidação e tratamento dos dados das planilhas utilizando o programa Excel.
	Dados do Sistema de Capacitação da UFSM;	Planilhas eletrônicas.	Planilhas eletrônicas e documentos digitais.
	Entrevista com o Gestor do setor responsável pela capacitação.	Documento físico (anotações).	Digitalização dos dados e análise das anotações.

Fonte: elaborado pelos autores.

Assim, conforme descrito no Quadro 2, após o levantamento, consolidação e análise dos dados, foi possível organizar as informações dentro dos quatro subsistemas propostos no modelo, sendo a seguir apresentados os resultados.

4 RESULTADOS

4.1 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO

Em março de 2014, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) realizou um Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) por meio de um formulário eletrônico, disponibilizado aos servidores da UFSM no sistema de questionários da instituição. No questionário, cada respondente poderia indicar três cursos de capacitação diferentes, em função das demandas relevantes para a atuação profissional, bem como o grau de prioridade urgente, intermediária ou baixa. O LNC foi respondido por 2.294 servidores, sendo 50,8% docentes e 51,1% Técnico-Administrativos em Educação. No Quadro 3 apresenta-se as principais demandas identificadas.

Quadro 3 – Temas com maior demanda no LNC UFSM 2014

Nº de Ordem	TEMA	PRIORIDADE			TOTAL
		Baixa	Intermediária	Urgente	
1	Inglês	57	254	151	462
2	Relações Interpessoais, Humanas e de Trabalho	53	190	47	290
3	Liderança e Desenvolvimento de Equipes	35	161	51	247
4	Educação à Distância	33	126	47	206
5	Elaboração e Execução de Projetos	36	116	42	194
6	Administração Pública (Legislação, Plano de Carreira, Ética ...)	24	128	36	188
7	Motivação	25	110	41	176
8	Educação - Metodologia da Pesquisa	33	96	33	162
9	Espanhol	27	82	36	145
10	<i>Corel Draw e Photoshop</i>	33	72	20	125

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme os dados contidos no Quadro 3, verifica-se, dentre os principais assuntos elencados, a alta demanda por capacitações em áreas relacionados à gestão, sendo que o tópico “Liderança e Desenvolvimento de Equipes” foi solicitado por 247 servidores, dos quais 19,9% ocupavam cargos de chefia. Em 2014, a UFSM contava com 833 servidores ocupando cargos de chefia. Desses, 347 eram Docentes, 483 eram Técnico-Administrativos em Educação e 3 ocupavam Cargos de Direção sem Vínculo. Entretanto, apesar da expressiva quantidade de servidores investidos em funções de chefia, verificou-se que a UFSM nunca havia realizado ações permanentes de capacitação voltadas para o desenvolvimento dos gestores.

Outro fato relevante é que, no Plano de Gestão 2014-2017, a UFSM estabeleceu como uma das metas desenvolver o sentido de trabalho em equipe por meio da liderança e relacionamento interpessoal, considerando como ações estratégicas: a) promover a melhoria da comunicação e o alinhamento da equipe; capacitar servidores em função de gestão; c) avaliar o clima organizacional, visando propor melhorias nas condições de trabalho e nas relações interpessoais (UFSM, 2014).

Pelo exposto, verificou-se a necessidade da elaboração de uma capacitação voltada para a formação de gestores, sendo tal demanda identificada em termos institucionais e individuais.

4.2 ELABORAÇÃO

Para criar uma ação que pudesse atender as demandas identificadas, formou-se uma equipe multidisciplinar com a participação da Pró-Reitora de Gestão de Pessoas da UFSM, membros do setor responsável pelas ações de capacitação e do setor de promoção de saúde do servidor. Em função das áreas com maior demanda no LNC e aspectos operacionais

considerados relevantes pela equipe, elaborou-se um programa contemplando temas comportamentais, gerenciais e técnicos, abordando os seguintes conteúdos: a) Assédio Moral no Trabalho; b) Avaliação de Desempenho; c) Comunicação Institucional; d) Desenvolvimento de Pessoas; e) Ética no Trabalho; f) Legislação de Pessoal; g) Liderança e Motivação; h) O papel do Gestor na UFSM; i) Ouvidora da UFSM; j) Planejamento Estratégico; k) Qualidade de Vida no Trabalho; l) Questões de Gênero no Trabalho; m) Saúde Mental e Trabalho; n) Saúde no Trabalho; o) Segurança no Trabalho.

Os instrutores do programa foram selecionados dentre os servidores da própria instituição, selecionados em função da *expertise* necessária para abordar cada tema. Ao final do levantamento, formou-se um grupo multidisciplinar de 15 instrutores que foram convidados a participar do programa. O Quadro 4 apresenta o perfil dos instrutores convidados.

Quadro 4 – Perfil dos Instrutores do Programa LIDERE

Tema	Cargo do Instrutor	Escolaridade do Instrutor	Lotação do Inst.	Sexo do Inst.	Tempo na UFSM (anos)
Assédio Moral no Trabalho	Docente	Doutorado	Departamento de Direito	F	3
Avaliação de Desempenho	Pedagogo	Mestrado	Núcleo de Avaliação e Movimentação Funcional - PROGEP	F	23
Comunicação institucional	Docente	Doutorado	Assessor - GR	M	6
Desenvolvimento de Pessoas	Administrador	Especialização	Núcleo de Educação e Desenvolvimento - PROGEP	M	5
Ética no Trabalho	Docente	Doutorado	Departamento de Filosofia (FAT)	M	20
Legislação de Pessoal	Administrador	Especialização	Coordenadoria de Concessões e Registros (PROGEP)	F	24
Liderança e Motivação	Docente	Doutorado	Curso de Administração	F	20
O papel do Gestor na UFSM	Administrador	Mestrado	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP	F	33
Ouvidora da UFSM	Assistente em Administração	Mestrado	Ouvidoria da UFSM	M	34
Planejamento Estratégico	Economista	Mestrado	Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN)	M	13
Qualidade de Vida no Trabalho	Assistente em Administração	Especialização	Coordenadoria de Saúde e Qualidade Vida do Servidor - PROGEP	M	35
Questões de Gênero no Trabalho	Docente	Doutorado	Departamento de Fundamentos da Educação (FUE)	F	5
Saúde Mental e Trabalho	Psicólogo	Especialização	Núcleo de Promoção de Saúde do Trabalho - PROGEP	F	13
Saúde no Trabalho	Médico	Doutorado	Perícia Oficial em Saúde (PROGEP)	F	12
Segurança no Trabalho	Engenheiro de Segurança do Trabalho	Mestrado	Núcleo de Segurança no Trabalho (PROGEP)	M	7

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme os dados apresentados no Quadro 4, observa-se que os instrutores possuem formação acadêmica elevada, abordam temas alinhados com as atividades que realizam na organização, em sua maioria está há mais de 10 anos na UFSM e existe uma pequena predominância de mulheres (8) em relação aos homens (7).

4.3 IMPLEMENTAÇÃO

O Programa Lidere iniciou suas atividades de capacitação dos gestores em dezembro de 2014, tendo sido planejado para ser finalizado em novembro de 2017. Devido ao expressivo número de servidores em cargos de chefia, o caráter *multicampi* e as peculiaridades de cada unidade, a execução da iniciativa foi organizada em dezesseis turmas, sendo treze voltadas para as unidades do *Campus* de Santa Maria; uma destinada aos servidores lotados nos *Campis* de Palmeira das Missões e Frederico Westphalen, realizada em Palmeira das Missões; uma turma destinada aos servidores lotados em Cachoeira do Sul; e uma turma aberta, ofertada para todos os servidores que possuem interesse nos temas abordados, voltada para a formação de futuros gestores.

A execução de cada turma ocorreu de forma concentrada, inicialmente em quatro turnos de dias consecutivos, sendo que, a partir da décima primeira edição, foi alterada para três dias consecutivos. Um dos principais desafios, segundo o gestor da equipe organizadora, é conciliar a agenda dos instrutores, a disponibilidade dos participantes e o tempo destinado para atividade. No Quadro 5 consta a estrutura geral do evento, a sequência de temas propostos e o tempo destinado a cada instrutor.

Quadro 5 – Estrutura do programa

Dia	Tempo
1º Dia	
Abertura (Reitor ou Vice-Reitor)	15min
O papel do Gestor na UFSM	45min
Planejamento Estratégico	45min
Liderança e Motivação	90min
2º Dia	
Ética no Trabalho	20min
Questões de Gênero no Trabalho	20min
Assédio Moral no Trabalho	20min
Ouvidora da UFSM	20min
Avaliação de Desempenho	20min
Desenvolvimento de Pessoas	20min
Legislação de Pessoal	20min
3º Dia	
Saúde no Trabalho	20min
Qualidade de Vida no Trabalho	20min
Segurança no Trabalho	20min
Comunicação institucional	75min
Saúde Mental e Trabalho	60min
Estudo de caso	20min

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme apresentado no Quadro 5, a abertura do evento é realizada pelo Reitor ou pelo Vice-Reitor, o que demonstra engajamento da administração central da instituição. Em relação aos temas abordados, percebe-se que, embora exista uma sequência lógica complementar, o tempo é pouco para tratar diversos assuntos, o que pode dificultar a assimilação das informações e restringir os debates. Para o gestor entrevistado, essa é uma das questões de maior debate entre os integrantes da organização, pois a superficialidade das abordagens gera críticas. Contudo, segundo o próprio gestor, a expansão do tempo acarreta o aumento no número de dias do evento, e cabe lembrar que a redução do número de dias foi justamente para sanar as críticas recebidas no passado.

Com relação ao estudo de caso proposto elencado no Quadro 5, este é composto por duas situações, uma que envolve a tomada de decisão diante do comportamento de um servidor hipotético e outra que solicita a proposição de estratégias de gestão e melhorias nas atividades do setor onde atuam. Ambos os estudos são realizados em grupos, sendo posteriormente apresentados aos demais participantes, como forma de fomentar a troca de ideias.

Buscando aperfeiçoar a capacitação, estabeleceu-se um conjunto de atividades específicas para cada uma das turmas, estruturadas da seguinte forma: a) verificação dos ocupantes de cargos de chefia da unidade; b) convite individual enviado aos participantes do evento; c) apresentação do programa ao gestor da unidade; d) cadastro dos participantes no sistema de capacitação; e) execução da ação; f) avaliação de reação e aplicação do estudo de caso; g) entrega dos resultados ao gestor da unidade e *feedback* do evento; h) análise das avaliações para correção de possíveis problemas ou atendimento de novas demandas.

Das etapas descritas, salienta-se a fase de avaliação, pois com base nas respostas dos participantes, a iniciativa pode ser constantemente aperfeiçoada, seja pela adequação da estrutura ou pela inserção de novos temas considerados relevantes.

Cabe explicar que, a fim de personalizar a iniciativa, foi pensado um nome, uma logomarca e uma identidade visual para o programa. Inicialmente, a ação foi nominada “Programa Mais Gestão: Preparação de Gestores da UFSM”, tendo sido a primeira edição realizada com essa alcunha. Após debate entre os integrantes da equipe coordenadora, ao fim da primeira edição, o nome foi alterado para “Lidere: Programa de Desenvolvimento de Gestores da UFSM”, o qual se manteve nas demais edições, sendo a logomarca do programa apresentada na Figura 2.

Para consolidar as informações apresentadas ao longo do evento e oferecer aos participantes um guia de referências para futuras consultas, foi elaborado um polígrafo contendo as lâminas que os instrutores utilizam nas apresentações. Como forma de apoio, também foi empregado o ambiente virtual de aprendizagem institucional como repositório dos conteúdos utilizados nas apresentações.

Figura 2 – Logomarca do Programa Lidere



Fonte: dados da pesquisa.

4.4 AVALIAÇÃO

4.4.1 Perfil dos participantes

Até o mês de julho de 2017, foram realizadas trezes edições do programa, para as quais foram convidados 797 gestores, dos quais 445 participaram da capacitação. Desses, 392 foram aprovados e 53 reprovados por frequência, possuindo uma média de 88% de concluintes, porém, 44,2% dos convidados não compareceram ao evento.

Os dados dos participantes foram agrupados, apresentando-se no Quadro 6, dados demográficos e no Quadro 7 os dados profissionais.

Quadro 6 – Dados Demográficos dos Participantes

Sexo	
Sexo	Percentual
Feminino	49,9%
Masculino	50,1%
Idade	
Faixa etária	Percentual
Até 30 anos	8,5%
Entre 30 e 40 anos	29,4%
Entre 40 e 50 anos	24,0%
Entre 50 e 60 anos	30,1%
Acima de 60 anos	8,0%
Escolaridade	
Escolaridade	Percentual
Doutorado	32,7%
Especialização	23,8%
Mestrado	22,7%
Sup. Compl. ou Habilitação Legal Eq.	15,7%
Outros	5,1%

Fonte: dados da pesquisa.

Com relação aos dados pessoais, no quesito sexo, houve uma paridade entre homens (50,1%) e mulheres (49,9%). A análise das faixas etárias demonstra que a maior parte dos gestores possui entre 30 e 60 anos, havendo poucos participantes com idade inferior a 30 e superior a 60 anos. No que tange à escolaridade, 32,7% dos participantes possuem doutorado, 22,7% mestrado, 23,8% especialização e 15,7% ensino superior completo, o que demonstra um corpo de gestores de elevada formação.

Quadro 7 – Perfil Profissional dos Participantes

Cargo	Percentual
Professor do Magistério Superior	29,7%
Assistente em Administração	26,3%
Administrador	7,4%
Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	5,6%
Auxiliar em Administração	4,0%
Secretário Executivo	3,1%
Bibliotecário-Documentalista	2,9%
Contador	2,5%
Técnico em Assuntos Educacionais	2,2%

Outros	16,2%
Categoria	
Categoria	Percentual
Docentes	35,7%
Técnicos-Administrativos em Educação	64,3%
Tempo na organização	
Tempo na organização	Percentual
Menos de 5 anos	23,5%
Entre 5 e 10 anos	30,8%
Entre 10 e 20 anos	14,8%
Entre 20 e 30 anos	19,8%
Mais de 30 anos	11,1%
Subordinados	
Subordinados	Percentual
Sem Subordinados	44,3%
Um subordinado	15,0%
Entre 1 e 10 subordinados	22,3%
Entre 10 e 50 subordinados	13,2%
Entre 50 e 100 subordinados	2,1%
Acima de 100 subordinados	3,2%

Fonte: dados da pesquisa.

Com relação ao perfil profissional, participaram da capacitação ocupantes de quarenta e quatro cargos distintos, sendo que 64,3% dos participantes são Técnico-Administrativos em Educação e 35,7% são Docentes, com maior expressividade para os Professores do Magistério Superior (29,7%); Assistentes em Administração (26,3%); Administradores (7,4%); e Professores do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (5,6%).

Analisando os dados, nota-se que 54,3% está a menos de 10 anos na instituição, sendo que 44,3% dos participantes, por mais que ocupem cargos de chefia, não possuem subordinados e 15% possuem apenas um subordinado. Uma circunstância que chamou a atenção na análise é que 23,4% dos servidores que realizaram o curso não ocupam mais cargos de chefia, sendo que 3,1% se aposentaram.

4.4.2 Avaliação de reação

Ao término de cada evento, os participantes foram convidados a responder um questionário, o qual se propunha a analisar questões referentes ao nível de satisfação com o conteúdo, o instrutor e a organização do evento. Sendo assim, cada palestra foi avaliada em função de: a) adequação dos conteúdos e aos objetivos do evento; b) clareza e atualização dos conteúdos; d) conhecimento do assunto; e) metodologia utilizada; f) esclarecimento de dúvidas e questionamentos. No que diz respeito ao evento, foi questionado o nível de satisfação com relação a: a) relevância do programa; b) organização de horários; c) local do evento. Adicionalmente, foram propostas as seguintes questões discursivas: a) “Em sua opinião, os temas abordados no Lidere poderão contribuir para o desempenho de suas atribuições, enquanto gestor?”; b) “Sugestões e/ou críticas sobre o Programa LIDERE”; c) “Comente sobre os aspectos positivos e desafios de ser um gestor na UFSM”; d) “Em sua opinião, quais são as competências essenciais para um líder?”.

Com relação as questões de satisfação, preencheram o formulário 199 participantes, estando as respostas consolidadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Avaliação de reação dos participantes

Aspecto Avaliado	Variável	Média	Desvio Padrão
Conteúdo	A adequação dos conteúdos e aos objetivos do evento.	9,13	0,33
	Clareza e atualização dos conteúdos.	9,08	0,35
Instrutor	Conhecimento do assunto.	9,40	0,20
	Metodologia utilizada.	8,82	0,34
	Esclarecimento de dúvidas e questionamentos.	9,11	0,28
Organização e Estrutura do Evento	Relevância do Evento.	9,59	0,35
	Organização dos Horários.	8,58	0,89
	Local do Evento.	9,32	0,44

Fonte: dados da pesquisa.

Ao analisar as avaliações, percebe-se o alto grau de satisfação obtido, os temas tendo sido considerados adequados ao evento e tratados de forma clara e atualizada, possuindo os instrutores conhecimento sobre o assunto. Tal nota é explicada, na opinião do gestor, pelo fato de os instrutores serem servidores da própria instituição que atuam em áreas relacionadas aos temas que abordam, possuindo assim uma visão teórica e prática. A Tabela 2 contém as médias e o desvio padrão das avaliações em relação aos temas específicos. A alta média e o baixo desvio padrão ressaltam que, embora para públicos de gestores diversos, os temas foram considerados significativos.

Tabela 2 - A adequação dos conteúdos e aos objetivos do evento

Tema	Média	Desvio Padrão
O papel do Gestor na UFSM	9,14	0,42
Liderança e Motivação	9,17	0,76
Ética no Trabalho e Assédio Moral	8,62	0,80
Comunicação Institucional	9,50	0,30
Gestão de Pessoas e Saúde	9,03	0,64
Planejamento Estratégico	8,89	0,50
Saúde Mental e Trabalho	9,01	0,59
Qualidade no Atendimento	9,66	0,25

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados da Tabela 1 revelam também que a maior média entre as variáveis diz respeito à relevância do evento, o que comprova a importância de programas institucionais voltados para a formação de gestores. Em contrapartida, as menores médias, as quais dizem respeito à organização dos horários e a metodologia utilizada, demonstram que tais quesitos podem ser aperfeiçoados, uma vez que o formato de dias consecutivos em um turno apresenta críticas dos participantes, assim como o pouco tempo que os instrutores possuem para abordarem temas complexos. Ao indagar o gestor sobre a situação, esse justifica que tal formato deve-se ao número de turmas previstas, à disponibilidade dos instrutores e da disponibilidade da própria equipe promotora, sendo que, ao terminar a primeira edição do programa, tal questão será ponderada.

Com relação às questões abertas, as respostas foram organizadas em função do identificador da resposta. Após os dados terem sido organizados e identificados, os mesmos

foram fracionados em função da questão a que se referem e classificados utilizando o programa de análise de dados qualitativos NVIVO.

Tendo em mente o escopo do presente estudo, analisou-se a questão “Em sua opinião, os temas abordados no Lidere poderão contribuir para o desempenho de suas atribuições, enquanto gestor?”. Com relação a essa arguição, houve um total de 56 respostas, tendo em vista que a mesma foi adicionada ao formulário na décima primeira edição do programa. As respostas foram organizadas em categorias.

Quadro 8 – Categorias das respostas da questão sobre a possível contribuição do programa

Categoria da Resposta	Conteúdo	Número de Respostas
Negativa	Respostas que mencionaram que o evento não irá contribuir para sua atuação enquanto gestor.	2
Positiva Continuidade	Resposta afirmativa mencionando que o programa deve ser permanente.	2
Positiva Crítica	Resposta que, embora de cunho positivo, apresenta algum aspecto que pode ser melhorado.	7
Positiva Geral	Resposta positiva gerais, elogiando o programa e a contribuição que o mesmo pode ter nas atividades dos gestores.	31
Positiva Instrutores	Resposta positiva elogiando os instrutores.	1
Positiva Simples	Respostas afirmativas do tipo “sim” e “certamente”.	13

Fonte: dados da pesquisa.

De uma forma geral, as respostas forma positivas, sendo que o principal argumento das respostas negativas estão relacionados com a superficialidade com que os temas foram tratados em função do pouco tempo.

5 CONCLUSÃO

Os dados coletados podem ser resumidos em uma análise geral do programa, apresentando os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, conforme detalhado no Quadro 9, sendo que, de forma geral, a iniciativa obteve uma avaliação satisfatória por parte dos participantes, os quais consideram a ação relevante e oportuna, com potencial para contribuir nas atividades que realizam.

Quadro 9 – Avaliação estratégica do programa analisado

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Relevância do evento. • Equipe de instrutores com conhecimento e experiência nos temas abordados. • Adequação dos conteúdos com a proposta do treinamento. • Possibilidade de aplicação dos conhecimentos no ambiente de trabalho. • Criação de um espaço para debate de temas oportunos e troca de experiências. 	<ul style="list-style-type: none"> • Temas trados de forma superficial. • Organização dos horários do evento (turno em dias consecutivos gerou críticas). • Muitos gestores convidados não participaram do evento.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Tornar o programa uma ação permanente, formando os atuais gestores e servidores que futuramente possam vir a ocupar cargos de chefia. • Abordar os temas de forma mais profunda, em eventos específicos sobre cada área. • Realizar a avaliação do impacto do treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Não dar continuidade ao programa. • Não conseguir atrair o público alvo. • Não oferecer suporte organizacional para que os conhecimentos adquiridos possam ser transpostos para o ambiente de trabalho.

após os participantes retornarem aos respectivos ambientes de trabalho, aferindo a efetividade da ação.	
---	--

Fonte: dados da pesquisa.

Uma limitação com relação à análise do programa diz respeito à efetividade do mesmo, a qual poderia ser mensurada em uma avaliação de impacto do treinamento após a capacitação, podendo utilizar como referencial a perspectiva do indivíduo, sendo auto avaliativas, ou a opinião da chefia ou colegas, sendo heteroavaliativa. Outro ponto é que, embora não analisadas na pesquisa atual, as respostas das questões “Comente sobre os aspectos positivos e desafios de ser um gestor na UFSM” e “Em sua opinião, quais são as competências essenciais para um líder?” demonstram potencialidades para identificar aspectos importantes sobre as competências de um líder e desafios de ser gestor em uma organização pública, sendo oportuna a análise dos referidos dados em estudos futuros.

Por fim, espera-se que, ao concretizar o objetivo proposto e analisar o Programa Lídere, as informações apresentadas possam nortear futuras ações de formação de gestores públicos em outras organizações.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.) **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 224-254.
- ABBAD, G.; SALLORENZO, L. H. Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. In: **Revista de Administração**, v.36, n.2, p.33-45, 2001.
- BALDISSERA, M. F.; PEZZINI, P. N.; SORIO, G.; ZWICKER, A. A. M. **LIDERE: Relato de Experiência do Programa de Desenvolvimento de Gestores da Universidade Federal de Santa Maria**. In: 36º Encontro Nacional de Dirigentes de Pessoal e Recursos Humanos das Instituições Federais de Ensino, 2016, Natal/RN. Modalidade Banner, 2016.
- BOHLANDER, G. W; SNELL, S. A. *Administração de recursos humanos*. 3.ed. São Paulo: Cengage, 2015, cap. 7, p.262-303.
- BORGES-ANDRADE, J. *et al.* Modelos de avaliação e aplicação em TD&E. In: ABBAD, G., et al. (Org.). **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação - Ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012, cap. 1, p.20-35.
- BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.html>.
- FERREIRA, M. R.; GOMES, F. P.; ARAUJO, R. M. *Gestão de Pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista*. **EnAPG**, 2008.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.
- GRILLO, A. N. **Gestão de pessoas: princípios que mudam a administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 2001.
- MARRAS, J. P. **Administração de recurso humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016, cap. 10, p.135-153.
- MARTINS, S. **Plano de capacitação dos servidores da UFSC**. 2013, Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, SC, 2013.

MENEZES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. Conceitos essenciais em treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas. In _____. **Manual de Treinamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010, cap. 1, p.12-21.

SOUZA, I. M. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras**: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. 2009, Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, SC, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Disponível em: <<http://site.ufsm.br/arquivos/uploaded/arquivos/be1eb2e0-4629-442e-b1af79c251e3ac83.pdf>>. Acesso em: 10 de julho de 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM. **Plano de Gestão 2014-2017**. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/proplan/index.php/planos-institucionais/plano-de-gestao>. Acesso em: 15 de julho de 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

ZERBINI, T. *et al.* Transferência de treinamento e impacto do treinamento em profundidade. In: ABBAD, G., MOURÃO, L., MENESES, P., ZERBINE, T.; BORGES-ANDRDE, J. **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação - Ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012, p.127-144.