

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO
DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Maria Denise Ricalde de Souza

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM**

Santa Maria, RS
2020

Maria Denise Ricalde de Souza

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas.**

Orientadora: Luciana Flores Battistella

Santa Maria, RS
2020

Souza, Maria Denise Ricalde de

Políticas e práticas de Educação Corporativa na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM / Maria Denise Ricalde de Souza. 2020.

110 p.; 30 cm

Orientadora: Luciana Flores Battistella

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós Graduação em Gestão de Organizações Públicas, RS, 2020.

1. Educação Corporativa 2. Gestão de Pessoas 3. Gestão Pública
I. Battistella, Luciana Flores II. Título.

Maria Denise Ricalde de Souza

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas.**

Aprovada em 10 de setembro de 2020:

Luciana Flores Battistella, Dra. (UFSM)
(Presidenta/Orientadora)

Marcia Zampieri Grohmann, Dra. (UFSM)

Matheus Frohlich Marquetto, Dr. (Unifacvest)

Santa Maria, RS
2020

RESUMO

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM

AUTOR: MARIA DENISE RICALDE DE SOUZA
ORIENTADORA: LUCIANA FLORES BATTISTELLA

Com o decorrer dos anos, presenciamos grandes mudanças na educação corporativa no Brasil, tanto em iniciativas de esferas públicas como privadas, buscando uma melhor qualificação de seus trabalhadores. O objetivo principal deste estudo é analisar as políticas e práticas da educação corporativa na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, por meio da avaliação dos Diretores das Unidades de Ensino da Instituição. Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório a partir da análise documental, bibliográfica e de entrevistas individuais semiestruturadas, caracterizada como aplicada e descritiva, delineada por meio de estudo de caso, com abordagem qualitativa e lógica dedutiva. No total, foram entrevistados doze servidores, divididos em dois grupos, com roteiros diferentes. Os resultados do estudo apontaram como são realizadas as ações de Educação Corporativa na UFSM, sendo possível identificar potencialidades e deficiências nos processos. A partir das análises deste estudo, foram apresentadas algumas propostas de diretrizes para a melhoria nas práticas de educação corporativa na UFSM, especialmente no tocante às rotinas que envolvem avaliações de impacto e maior participação dos gestores no planejamento das ações.

Palavras-chave: Educação Corporativa. Gestão de Pessoas. Gestão Pública.

ABSTRACT

CORPORATE EDUCATION POLICIES AND PRACTICES IN *UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM*

AUTHOR: MARIA DENISE RICALDE DE SOUZA
ADVISOR: LUCIANA FLORES BATTISTELLA

Over the years, we have witnessed major changes in corporate education in Brazil, both in initiatives of public and private institutions, seeking a better qualification of its workers. The main objective of this study is to analyze the policies and practices of corporate education in *Universidade Federal de Santa Maria – UFSM*, through the evaluation of the Directors of the Institution's Teaching Units. This is an exploratory research based on the documental, bibliographic analysis and semi-structured individual interviews, characterized as applied and descriptive research, delineated through a case study with a qualitative approach and deductive logic. In total, were interviewed twelve servers, divided into two groups, from different scripts. The results of the study pointed out how Corporate Education actions are carried out at UFSM, it was possible to identify potentialities and deficiencies in the processes. With the analyzes of this study, some proposals for guidelines for improving corporate education practices at UFSM were presented especially with regard to routines involving impact assessments and greater participation of managers in planning actions.

Keywords: Corporate Education. Human Resources Management. Public Administration.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGITEC	Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia
CAL	Centro de Artes de Letras
CCNE	Centro de Ciências Naturais e Exatas
CCR	Centro de Ciências Rurais
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CCSH	Centro de Ciências Sociais e Humanas
CE	Centro de Educação
CEBTT	Coordenadoria Básica, Técnica e Tecnológica
CEFD	Centro de Educação Física e Desportos
CEPE	Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão
CIMDE	Coordenadoria de Ingresso Mobilidade e Desenvolvimento
COPLAD	Coordenadoria de Planejamento Administrativo
CPD	Centro de Processamento de Dados
CT	Centro de Tecnologia
EAD	Educação a Distância
EBTT	Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
EC	Educação Corporativa
EUA	Estados Unidos da América
GECC	Gratificação Encargo de Curso e Concurso
LNC	Levantamento de Necessidades de Capacitação
<i>MBA</i>	<i>Master in Business Administration</i>
MDIC	Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior
MEC	Ministério da Educação
NED	Núcleo de Educação e Desenvolvimento
NUMOV	Núcleo de Avaliação e Movimentação Funcional
PAC	Plano Anual de Capacitação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PDU	Plano de Desenvolvimento da Unidade
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PPI	Plano Pedagógico Institucional
PRA	Pró-Reitoria de Administração
PRAE	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
PRE	Pró-Reitoria de Extensão
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROINFRA	Pró-Reitoria de Infraestrutura
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
PRPG	Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
RS	Rio Grande do Sul
TAE	Técnico-Administrativos em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UC	Universidade Corporativa
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Atos Legais com enfoque na capacitação de pessoas	20
Quadro 02 – Procedimentos metodológicos por objetivo específico	33
Quadro 03 – Roteiro de entrevista ao Grupo 1	35
Quadro 04 – Roteiro de entrevista ao Grupo 2	36
Quadro 05 – Objetivos da instituição universitária	44
Quadro 06 – Perfil dos servidores da PROGEP	50
Quadro 07 – Perfil dos Diretores dos Centros	67
Quadro 08 – Resumo das sugestões apresentadas	90

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Servidores da UFSM	45
Gráfico 02 – Ações de capacitação oferecidos pela UFSM	46
Gráfico 03 – Servidores Capacitados /UFSM	46
Gráfico 04 – Progressões/Incentivos aos TAEs/UFSM	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Estrutura da PROGEP	41
Figura 02 – Fluxo de trabalho do NED	42
Figura 03 – Portal RH – PROGEP/UFSM	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	PROBLEMÁTICA	12
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo Geral	13
1.2.2	Objetivos Específicos	13
1.3	JUSTIFICATIVA	14
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2	GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	17
2.1	CAPACITAÇÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	18
2.2	A EDUCAÇÃO CORPORATIVA	20
2.3	DIMENSÕES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA	22
2.3.1	Administrativa	22
2.3.2	Cultural	23
2.3.3	Política	23
2.3.4	Sociopsicológica	24
2.3.5	Econômica	24
2.3.6	Científico-Tecnológica	24
2.4	A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO	25
2.5	A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	27
2.5.1	A Educação Corporativa em Universidades Federais	29
3	METODOLOGIA	31
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	31
3.2	SUJEITOS DA PESQUISA	32
3.3	PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS	33
3.4	ANÁLISE DE DADOS	37
4	CAMPO DE PESQUISA	39
4.1	A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA	39
4.2	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	48
5	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	49
5.1	AS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO PROMOVIDAS PELA PROGEP	49
5.1.1	Dimensão Administrativa	49
5.1.2	Dimensão Cultural	56
5.1.3	Dimensão Política	58
5.1.4	Dimensão Sociopsicológica	59
5.1.5	Dimensão Econômica	62
5.1.6	Dimensão Científico-tecnológica	64
5.2	A PERCEPÇÃO DOS DIRETORES DE UNIDADES DE ENSINO	66
5.2.1	Dimensão administrativa	68
5.2.2	Dimensão Cultural	73
5.2.3	Dimensão Política	75
5.2.4	Dimensão Sociopsicológica	78
5.2.5	Dimensão Econômica	81
5.2.6	Dimensão Científico-tecnológica	83
5.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS E SUGESTÕES	87
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
	REFERÊNCIAS	99
	APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	105
	APÊNDICE B - Roteiro de entrevista – Grupo 1	107
	APÊNDICE C - Roteiro de entrevista – Grupo 2	109

1 INTRODUÇÃO

O ensino superior no Brasil vem experimentando uma rápida expansão nos últimos anos. De acordo com os dados mais recentes do Censo de Educação Superior (INEP, 2018), 2.537 instituições de ensino superior estão em funcionamento no país, com mais 8.450.755 alunos matriculados. Em 2018, 3,4 milhões de alunos ingressaram em cursos de educação superior de graduação.

Em termos quantitativos, pode-se inferir que a educação no Brasil aumentou exponencialmente nos últimos anos, especialmente nas Instituições de Ensino Superior. Por outro lado, no que diz respeito a sua qualidade e padrão educacional, são indagações que ainda precisam de respostas.

Com os atuais níveis de globalização e de competição entre as organizações, uma das necessidades para uma boa gestão nas instituições de ensino superior é possuir uma educação profissional capaz de conduzir a organização ao sucesso.

É possível reconhecer a Educação Corporativa nas instituições de ensino superior como um instrumento de desenvolvimento de vantagens competitivas por meio da aprendizagem. Assim, o processo educacional nas universidades ocorre com a construção de valores educacionais e organizacionais e, sobretudo, com o desenvolvimento de competências. No presente contexto temático, propõe-se entender a educação corporativa no ambiente de uma universidade pública, a Universidade Federal de Santa Maria.

A Educação Corporativa é entendida como um processo de desenvolvimento humano que oportuniza, individual e coletivamente, o aprendizado contínuo e crescente no ambiente de trabalho. A Educação Corporativa na Universidade é um processo, o que conota uma característica de utilidade e estrutura formal aos negócios e a sociedade. Ademais, segundo Dias (2014), a educação reporta-se a um processo mais global em termos de instrução ou treinamento. Ela surge nas instituições públicas com o propósito de desenvolver competências críticas da organização e de auxiliar no alcance dos objetivos do negócio. “Esses objetivos são traduzidos em termos de resultados que são avaliados por meio de desempenho” (DIAS, 2014, p. 20).

As instituições devem estar preparadas para atuar no mercado globalizado, cabendo à Educação Corporativa a incumbência de educar os profissionais, fornecendo as bases para o desenvolvimento das competências essenciais de

organização. Assim, é na abrangência desse contexto que a presente pesquisa se insere, com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento teórico/prático analítico da temática tratada. Desta forma são consideradas, pela presente pesquisa, as ações atuais realizadas pelo Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED) que integra a Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento (CIMDE) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da UFSM.

Cabe destacar que a PROGEP é o setor responsável pelo planejamento, implementação, coordenação e avaliação das atividades que envolvem os servidores da UFSM. A CIMDE, que é uma das coordenadorias da PROGEP, é responsável pelas atividades de ingresso, lotação e movimentação de pessoal, propondo e estabelecendo estratégias que visam a qualificação e o aperfeiçoamento dos servidores, sendo o seu primeiro contato com a instituição no momento em que se torna parte do quadro de servidores efetivos. O NED, por sua vez, é responsável, dentre outras atribuições, pelo planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores da UFSM.

1.1 PROBLEMÁTICA

Na história brasileira, presencia-se um período de intensas mudanças no campo educacional, evidenciando-se o esforço de integração das iniciativas na esfera pública e privada, no sentido de qualificar e educar trabalhadores para elevar o patamar de competitividade no país (EBOLI, 2004).

Ressalta-se a urgência de conhecer melhor a realidade brasileira em termos de Educação Corporativa, apontando resultados e análises das práticas e políticas educacionais da Educação Corporativa na universidade. Assim, “educação é um tema que interessa a todos os setores da sociedade, inclusive o corporativo, e está na agenda de todas as empresas empenhadas em aumentar sua competitividade” (EBOLI, 2004, p. 2), o que configura a sensibilidade e importância do tema, bem como a extrema necessidade de estimular cada vez mais uma profunda reflexão.

Os princípios do sistema de Educação Corporativa são as bases filosóficas e os fundamentos que norteiam uma ação, ou seja, são os elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de educação bem-sucedido. São os princípios que darão origem à elaboração de um plano estratégico consistente e de qualidade. Na esfera prática, são as escolhas organizacionais que

propiciam transformar as escolhas estratégicas e escolhas pessoais, ou seja, competências humanas (EBOLI, 2004). Sobre tais princípios, Éboli (2004, p. 3) afirma que:

Os sete princípios de sucesso de um plano estratégico de Educação Corporativa são: Competitividade; Perpetuidade; Conectividade; Disponibilidade; Cidadania; Parceria; Parcerias Internas e Externas; Sustentabilidade. [...] A qualidade de um Sistema de Educação depende da qualidade de seus idealizadores, que no meu entender deve ser balizado pelos sete princípios aqui apresentados.

A cada um dos princípios a autora associa um conjunto de ideias e práticas, ou seja, escolhas organizacionais que permitem transformar escolhas estratégicas. Para cada um desses princípios existem práticas que lhes oferecem sentido e coerência. Demonstrando a importância e a urgência de conhecer melhor a realidade brasileira das universidades federais e, sobretudo, da Educação Corporativa, apontando análises tanto qualitativas quanto quantitativas, tal pesquisa demanda esforço e aproximação entre as universidades para entender a realidade.

Este trabalho pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais são as políticas e práticas da Educação Corporativa na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Propor Diretrizes para a construção de políticas de Educação Corporativa na Universidade Federal de Santa Maria - UFSM.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

1. Analisar as políticas e práticas da Educação Corporativa na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM;
2. Avaliar, a partir de percepção dos Diretores das Unidades de Ensino da Instituição, os impactos das políticas e das práticas atuais de capacitação na UFSM.

1.3 JUSTIFICATIVA

As universidades, sobretudo as públicas, desempenham um papel fundamental no contexto da Educação Corporativa. Desse modo, as universidades apresentam-se como uma moderna e importante estratégia das organizações, na busca de potencializar o desenvolvimento de seus educandos e, assim, contribuir para a criação e/ou manutenção de vantagem competitiva, por meio de aprendizado contínuo.

Nessa linha de pensamento, educar corporativamente é fazer as pessoas pensarem criticamente, envolverem-se e, portanto, se auto gerenciarem. Isso, a fim de humanizar o ser, a sociedade, o meio ambiente, bem como promover um exercício de responsabilidade social, tendo em vista à formação de profissionais éticos, que agreguem valores a todos. Para Éboli (1999a), os sistemas educacionais devem privilegiar o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades e não apenas conhecimento técnico instrumental. É na abrangência desse contexto que a presente pesquisa se insere, buscando investigar as práticas e políticas educacionais da Educação Corporativa na Universidade Federal de Santa Maria, com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento prático analítico da temática, além de propor melhorias para a gestão corporativa da Universidade.

Ademais, o estudo se justifica, também, pela escassez de pesquisas com esse objetivo no processo de avaliação dos resultados das práticas da Universidade, descrevendo-os e identificando fatores que possam influenciar em políticas de melhoria para a mesma. Para Fitz-enz (1995), o campo já é bem resolvido, no entanto é válida uma análise para verificar se esse modelo de educação ocorre efetivamente, e ainda, se atende ao novo modelo de capacitação de pessoas, a Educação Corporativa.

A temática é pertinente, principalmente quando se entende a urgência de propiciar educação que instrumentalize as pessoas para interagir na sociedade como cidadãos críticos, conscientes, participativos e que agreguem resultados. Por fim, cabe referir que a presente dissertação representa um mote relevante e atual, demonstrando ser de grande importância para a academia.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos. No capítulo um, é apresentada a introdução da pesquisa, contendo uma contextualização do presente tema, a descrição da problemática, o objetivo geral e os objetivos específicos e a justificativa para a realização do estudo.

No capítulo dois é apresentado o referencial teórico, que busca dissertar sobre os principais conceitos, práticas e pesquisas anteriores que fundamentam o estudo. Tal seção, aborda os seguintes temas: Gestão de pessoas na administração pública; Atos legais relacionados à gestão de pessoas na administração pública federal; As práticas de Educação Corporativa nas instituições de ensino. No terceiro capítulo, descreve-se o caminho metodológico proposto, perpassando a caracterização da pesquisa, a escolha dos sujeitos participantes e as formas de coleta e análise dos dados. Ao final, expõe-se o desenho da pesquisa.

O quarto capítulo reserva-se a apresentar o campo de pesquisa. Nele são apresentadas informações sobre a UFSM, bem como dados sobre ações de capacitação e participação de servidores nessas ações. O quinto capítulo destina-se à apresentação dos resultados da pesquisa, sua discussão e elaboração de propostas para melhoria das ações de Educação Corporativa no âmbito da instituição objeto da pesquisa. Por fim, no sexto capítulo, apresentam-se as considerações finais, com um balanço final do desenvolvimento do estudo que culminou nesta dissertação, avaliação dos resultados face aos objetivos propostos e sugestões de estudos futuros.

2 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais têm sofrido mudanças e transformações nos últimos tempos, tendo sido responsável pela excelência em organizações bem-sucedidas nesses novos tempos. Segundo Schikmann, *et al.*, (2010, p. 12),

a sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, [...] a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem. Não basta atuar de forma a obter a melhor relação custo-benefício, se os resultados almejados não forem alcançados e se não atenderem necessidades legítimas.

Essas mudanças vêm sendo motivadas, entre outras coisas, pelo advento de um novo contrato psicológico entre as pessoas e as organizações que define as expectativas na relação entre ambas (ARGYRIS, 1960). Ele é oriundo de um ambiente mais competitivo, no qual as organizações necessitam valorizar o seu capital humano, promovendo-lhe condições dignas de trabalho, desenvolvimento contínuo, conquista de espaço, autonomia e bem-estar (DUTRA, 2016; PANTOJA et al., 2010).

Argyris (1960, p. 97), ao referir-se à mutualidade e expectativas, afirma que

na medida em que os gestores percebem que os empregados tenderão a produzir de forma ótima sob liderança passiva, e desde que os empregados concordem, é possível que a relação entre gestores e empregados possa ser chamada de contrato psicológico.

Para Gil (2016, p. 18), “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. A par dessas constatações, compreende-se que para alguns autores, na gestão de pessoas, as pessoas que trabalham nas organizações não são vistas como empregados ou funcionários, mas como colaboradores e parceiros. Nesse sentido, corrobora Schikmann et al (2010, p.14), que

tal conjunto, entretanto, vem sendo transformado no plano institucional; movimento para o qual concorrem as transformações constitucionais operadas desde o final da década de 1990 até recentes atos executivos como os Decretos no 5.707/2006 e 7.133/2010, que tratam, respectivamente, dos temas da gestão por competências e da avaliação de desempenho.

Compreende-se a intersecção de importantes fatores relacionados ao trabalho e à estrutura organizacional, em torno de que se configura os papéis desenvolvidos pelos indivíduos no ambiente de trabalho a partir da gestão de pessoas.

2.1 CAPACITAÇÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Os usuários do serviço público têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de demandas. A qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são, hoje, aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública. Além disso, a exigência de transparência e ética, a crescente escassez de recursos em todas as esferas e a necessidade de aproximação em relação aos serviços públicos reforçam a aproximação entre os usuários. Nesse sentido, exige-se um aumento da flexibilidade, da prontidão e da capacidade de adaptação dessas organizações, implicando o uso de novas tecnologias, especialmente o da tecnologia da informação, e da modernização da estrutura normativa organizacional e de pessoal (SCHIKMANN, et al, 2010).

No plano institucional o movimento para o qual concorrem as transformações constitucionais operadas desde o final da década de 1990 até recentes atos executivos como os Decretos nº 5.707/2006 e nº 7.133/2010, que tratam, respectivamente, dos temas da gestão por competências e da avaliação de desempenho, têm promovido movimentos orientados para mudanças em alguns traços característicos comumente associados à organização do serviço público e ao conjunto dos servidores públicos que reclamam um repensar (SCHIKMANN, et al, 2010).

Nessa conjuntura, a redação de normas legais que se adaptem ao contexto social para guiar as ações voltadas à gestão pública na teia social é essencial. Assim, a legislação que garante a gerência das pessoas e a preservação do interesse público, além de estar em constante atualização, deve garantir a sua eficácia e seus efeitos sociais. Assim, tendo em vista que tal apanhado legislativo demonstra-se muito amplo, toma-se por intenção delimitá-lo por intermédio do marco histórico da Constituição da República de 1988.

Desse modo, em outubro de 1988, promulga-se a Constituição Federal, que impede outras formas de investidura em cargo ou emprego público senão mediante aprovação em concurso público, ressalvados os cargos em comissão, reduzindo o nepotismo e clientelismo até então existentes. A Carta Magna trouxe direito à greve, à livre associação sindical, à previdência, à estabilidade, dentre outros assuntos de interesse dos servidores públicos.

Assim, em abril de 1990, cria-se a Lei nº 8.027/1990, que dispõe sobre normas de conduta dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas. Dentre outras concepções, tal Lei regulamenta os deveres e as faltas administrativas, inclusive as puníveis com a pena de demissão de servidores.

Em junho de 1994, o Decreto nº 1.171/1994 aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Dentre suas proposições estão as regras deontológicas, os principais deveres e vedações do servidor público, consoantes com a Constituição Federal e com a Lei nº 8.112/1990.

A Emenda Constitucional nº 19/1998 interferiu na admissão de pessoal, na reestruturação salarial, na estabilidade, no rigoroso controle da despesa pública com pessoal e na criação de escolas de governo para formação e aperfeiçoamento contínuo dos servidores. Assim, em sua ementa: “modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências” (BRASIL, 1998).

No ano de 2006, na busca pela melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos e otimização dos gastos com qualificação de pessoal, publica-se o Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. O Curso de Gestão de Especialização em Pessoas no Serviço Público, foi concebido a partir das diretrizes lançadas pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), contida no Decreto nº 5.707/2006. Coerente com a natureza de um curso de especialização, a proposta de capacitação combina elementos teóricos e instrumentais que habilitam os profissionais da administração pública federal a refletir sobre o atual estado de coisas, contrastes, limitações e possibilidades no contexto da gestão de pessoas (BERGUE, 2010).

Em 2010, o Decreto nº 7.133, regulamenta critérios e procedimentos para a avaliação do desempenho institucional e individual, cuja realização das mesmas devem ser baseadas em competências. Em 2018, o governo publicou o Decreto nº

9.262/2018, que extingue uma série de cargos efetivos e que vierem a vagar da administração pública federal, e veda a abertura de concurso público e o provimento de vagas adicionais para alguns cargos.

A partir das evidências apresentadas acerca dos atos legais no serviço público, explora-se, a seguir, as práticas de Educação Corporativa nas Instituições de Ensino Superior (Quadro 01).

Quadro 01 – Atos Legais com enfoque na capacitação de pessoas

Constituição Federal da República do Brasil de 1988- “Constituição cidadã”;
Lei 8027/1990- Dispõe sobre normas de conduta dos Servidores Públicos;
Decreto 1.171/1994- Código de Ética do Servidor Público do Poder Executivo Federal e acordo com a Constituição Federal/1988 e com a Lei no 8.112/1990;
Emenda Constitucional nº 19/1998- Tratou da reforma administrativa, dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal;
Decreto nº 5.707/2006- Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP);
Decreto nº 7.133/2010- Regulamenta os critérios e procedimentos para avaliações de desempenho;
Decreto 9.262/2018- Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica.
Decreto 9.991/2019 – Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) na Administração Pública Federal e regulamenta dispositivos da Lei 8.112/90, de 11.12.1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

Fonte: Resumo elaborado pela autora.

2.2 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

O sistema de Educação Corporativa viabiliza uma atuação profissional diferenciada, estimulando o colaborador a construir e modificar a realidade organizacional por meio da reflexão crítica (EBOLI, 2004). Portanto, ela representa uma escolha estratégica de organizações. Com isso, os objetivos da Educação Corporativa devem apresentar referenciais educacionais sólidos, apoiados em metodologias adequadas e alinhados aos objetivos estratégicos. Segundo Meister (1999, p. 20) “a Educação Corporativa promove a união de práticas estruturadas nas

organizações, com o objetivo de fomentar a educação continuada. Assim, busca a qualificação profissional a partir da aquisição de novos conhecimentos e competências”.

Nesse sentido, Carvalho (2014, p. 69-70) destaca que

com o passar do tempo, as empresas perceberam que toda a força de trabalho deveria ser qualificada, pois o aumento da produtividade deveria ser responsabilidade de todos os funcionários. A partir desta constatação, programas isolados de treinamento foram substituídos por processos de aprendizagem permanentes, com foco na disponibilização das melhores práticas e na geração contínua de inovação.

Segundo Carvalho (2014), a Educação Corporativa surgiu nos EUA, a partir da década de 50, em um contexto de rápida mudança tecnológica. No decorrer das décadas de 50, 60 e 70, as universidades corporativas, também conhecidas como institutos ou faculdades corporativas, espalharam-se pelo país com a missão de capacitar profissionais para o melhor cumprimento de suas tarefas diárias atuais e futuras. Inicialmente, os cursos abrangiam as áreas de administração, marketing e finanças e estavam disponíveis para o corpo gerencial das empresas.

No Brasil, a Educação Corporativa, enquanto conhecimento sistematizado, tem um importante marco teórico em 1999, com o lançamento das obras de Jeanne C. Meister (Educação Corporativa) e de Paulo Renato Souza (Universidades Corporativas: educação para empresas do Século XXI) (CARVALHO, 2014).

Para Amaral (2003, p. 47) a Educação Corporativa é um sistema educacional de uma organização que contempla um conjunto de possibilidades de desenvolvimento humano e oportuniza um processo contínuo, crescente e interdependente de conexões de aprendizagem individuais e coletivas na organização, tendo a finalidade de organizar a capacitação da empresa para atuar num contexto de competitividade. Ademais, Eboli (2004, p. 70) também afirma que:

A Educação Corporativa é um processo organizacional que objetiva articular o desenvolvimento do indivíduo por meio da gestão estratégica de pessoas por competências. Ainda, a Educação Corporativa tem como filosofia a aprendizagem organizacional, a qual objetiva viabilizar para todos os colaboradores o desenvolvimento das competências necessárias para que os objetivos estratégicos da organização se concretizem.

Desse modo, a Educação Corporativa articula, de forma coerente, as competências individuais/humanas, organizacionais e empresariais, as quais se encontram alinhadas com as estratégias de longo prazo da organização. De acordo com essa visão, as práticas desenvolvidas com base na Educação Corporativa são

estratégicas na medida em que estão diretamente relacionadas à construção da vantagem competitiva sustentável.

A universidade corporativa é o elemento representativo da Educação Corporativa nas organizações, ou seja, a universidade corporativa consolidada, em sua estrutura, o processo da Educação Corporativa. Nesse sentido, a universidade corporativa pode ser conceituada como educação inclusiva, estendendo suas raízes por toda a organização e alcançando o público externo: fornecedores, clientes, parceiros comerciais, a comunidade, dentre outros, por meio de conteúdos disseminados virtualmente ou presencialmente, com o objetivo de desenvolver competências críticas na busca da vantagem competitiva (CARVALHO, 2014).

2.3 DIMENSÕES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Para uma melhor compreensão de cunho prático, este estudo baseou-se no modelo de análise da Educação Corporativa proposto por Amaral (2003, p. 50-54), que, conforme suas características e traços, foi dividida em seis dimensões: administrativa, cultural, política, sociopsicológica, econômica e científico-tecnológica. A seguir, abordam-se estas dimensões, bem como suas características e principais autores que fundamentam sua aplicação.

2.3.1 Administrativa

Amaral (2003) destaca a direção global da Educação Corporativa, que se propõe a alinhar a educação com a estratégia da empresa, de forma que os objetivos individuais de autodesenvolvimento sejam consistentes com os objetivos de desenvolvimento organizacional. A autora menciona os seguintes autores que fundamentam esta dimensão: Meister (1999), Terra (2001), Freire (1996), Fleury e Fleury (2001) e Éboli (1999).

Para compreender esta dimensão da Educação Corporativa, alguns aspectos precisam ser adotados, como a oportunidade do desenvolvimento de competências individuais; a valorização da formação científica; a divulgação da importância do aprendizado como vantagem competitiva; o estímulo à criação e ao compartilhamento de novas ideias, práticas e soluções; o registro dos processos individuais de aprendizagem dos empregados; o estabelecimento de parcerias para

o desenvolvimento do processo de aprendizagem; a ampliação do aprendizado para os principais participantes da cadeia de valor; a utilização de formas variadas de avaliação focadas no negócio; a adoção das práticas de *briefing* e *debriefing* antes e depois da realização de atividades de aprendizado; a promoção de consultorias; e o desenvolvimento de lideranças.

2.3.2 Cultural

Amaral (2003), amparada em Maturana (1998), Morin (2002), Garvin et al. (1993), Argyris (1992) e Kolb (1997), entende que a aprendizagem é um processo que ocorre o tempo todo, de maneira recíproca e contextualizada com experiências do passado. No âmbito organizacional, acredita-se que o ambiente em que a organização atua é administrável (Schein, 1992) e, para que isso de fato ocorra, algumas estratégias precisam ser colocadas em prática, como, por exemplo, facilitar a comunicação entre as pessoas, áreas e níveis organizacionais, visando a integração interdisciplinar e o respeito mútuo entre suas subculturas (FLEURY e FLEURY, 2001; SCHEIN, 1992).

Desta forma, estimula-se a construção e a difusão de um conhecimento organizacional compartilhado, para que todos compreendam a visão, a missão e os valores da organização (GEUS, 1998; MEISTER, 1999; ELLINOR e GERARD, 1998; TERRA, 2001). Isto se torna possível oportunizando aos empregados o aprendizado sobre serviços, produtos e práticas da própria organização (SENGE, 1990; MEISTER, 1999), a fim de que desenvolvam uma postura proativa, sentindo-se capazes de aceitar e assumir desafios e responsabilizando-se pela identificação da origem de erros e pela solução de problemas (MORIN, 2002; SCHEIN, 1992; ELLINOR e GERARD, 1998; GARVIN et al., 1993).

2.3.3 Política

No âmbito individual, o processo educativo tem o poder de provocar uma crescente curiosidade no aprendiz, estimulando a sua capacidade criativa (MATURANA, 1998; BESSANT et al., 1999; MEISTER, 1999; FLEURY e FLEURY, 2001; FREIRE, 1996); o autodesenvolvimento e o autogerenciamento de carreira (MEISTER, 1999; EBOLI, 1999b); e a aprendizagem crítica, mediante a qual ele

constrói e reconstrói o saber adquirido (FREIRE, 1996). A partir daí, é possível promover um processo de aprendizagem a nível coletivo e compartilhado, mediante o qual se fortalece a cultura organizacional (MEISTER, 1999; FLEURY e FLEURY, 2001; SENGE, 1990), estimula-se o trabalho em equipe (ELLINOR e GERARD, 1998), as parcerias colaborativas (EBOLI, 1999b) e a diversidade (GEUS, 1998; MORIN, 2002; TERRA, 2001).

2.3.4 Sociopsicológica

Esta dimensão da Educação Corporativa põe a palavra, o pensamento crítico e o diálogo em foco, enquanto constituintes da complexidade das relações do homem no e com o trabalho. Neste âmbito, destaca-se a importância da criação de espaços de fala, escuta e convivência, onde os indivíduos possam se expressar e desvendar suas ações e decisões dentro da organização (CHANLAT, 1993; ELLINOR e GERARD, 1998), bem como as relações sociais possam ser valorizadas e legitimadas (MATURANA, 1998).

Estes espaços são essenciais para que o homem *genérico* adquira o reconhecimento de homem *específico*, em que são valorizadas as suas particularidades (CHANLAT, 1993). Privilegiam o desenvolvimento da capacidade de dar e receber *feedback* (MOSCOVICI et al, 2001), de trabalhar em equipe, detectar e solucionar problemas e conflitos subjacentes às relações organizacionais (CHANLAT, 1993; TERRA, 2001). Estimulam o autoconhecimento (SENGE, 1990; ELLINOR e GERARD, 1998), a expressão emocional (MATURANA, 1998), a compreensão humana (MORIN, 2002) e a suspensão de preconceitos (MORIN, 2002; ELLINOR e GERARD, 1998).

2.3.5 Econômica

No que diz respeito à dimensão econômica da Educação Corporativa, visualizam-se as características do contexto externo do negócio (EBOLI, 1999a), como a empregabilidade e os resultados relacionados à prestação de serviços, clientes e fornecedores, os quais propiciam mudanças e desenvolvimento capazes de alavancar uma organização (MEISTER, 1999).

2.3.6 Científico-Tecnológica

Este é um campo no qual se estimula a inovação e o conhecimento por meio da experimentação fenomenológica, em todas as suas dimensões, e da consequente análise sistemática por intermédio do método científico (MORIN, 2002; GARVIN et al., 1993; TERRA, 2001). Isto se torna possível por meio da qualificação permanente das pessoas que compõem a organização, para que sejam capazes de apreender os problemas locais e globais (MORIN, 2002), de desenvolver estratégias de enfrentamento da incerteza e do imprevisto (MORIN, 2002; MOSCOVICI et al., 2001) e de repensar a própria organização (GARVIN, 1993).

As tecnologias associadas ao negócio e as habilidades necessárias a sua utilização devem ser ensinadas, mediante metodologias diversas e adequadas às diferentes formas de aprendizado (MEISTER, 1993), para que a circulação de conhecimento seja mais veloz e eficaz dentro da organização, de maneira que isto se torne também uma vantagem competitiva (GARVIN, 1993).

2.4 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A globalização de mercados, bem como o alto desenvolvimento tecnológico vivido nas últimas décadas conduzem a constantes e significativas transformações que desafiam as pessoas físicas e jurídicas a se adaptarem a novos ambientes altamente competitivos, velozes e permeados por incertezas (SILVA; BALZAN, 2006).

Para Freitas (2003), a Educação Corporativa é um processo de mudança das práticas de treinamento, a começar pela oferta da formação de base a funcionários e clientes, considerando os aspectos culturais, tecnológicas e organizacionais, com a incorporação ou não das novas tecnologias, com foco no negócio e no aumento de competitividade da organização. O tema Educação Corporativa, segundo Fleury (1999), destaca-se por sinalizar a superação dos modelos tradicionais de treinamento e desenvolvimento pelas empresas, com a criação de novas formas e relações para aprendizagem, gerando uma troca de informações por meio das parcerias e interações com instituições de ensino.

A educação é um instrumento necessário às mudanças crescentes e ao desenvolvimento no país, sendo que sua importância é inquestionável, no entanto a falta de investimento na qualificação e educação dos trabalhadores é um dos maiores obstáculos ao progresso (EBOLI, 2013). No Brasil, o conceito, vem sendo construído gradativamente, necessitando, contudo, de pré-requisitos institucionais, comportamentais e estratégicos para que sua implantação seja adotada com eficácia.

Para Castro e Eboli (2013), a parceria entre uma instituição de ensino superior e a perspectiva de que a organização possa ter uma universidade corporativa, é um “simbolismo” que cumpre seu papel de inspirar e criar a imagem de estratégia de alto nível, visto que o mundo está em frequente mudança e as tecnologias são atualizadas a cada instante, sendo necessário acompanhá-las para não permanecer desatualizado e obsoleto. Da mesma forma, é no ambiente corporativo, que a atualização significa manter-se competitivo no mercado. A Educação Corporativa contribui para a capacitação profissional e disponibiliza ferramentas para que o colaborador possa tornar-se alinhado às exigências e às estratégias no serviço público. Antonello e Pantoja (2010, p. 51), afirmam que:

Diante de transformações tão presentes e significativas, o setor público vem se adaptando por meio da promoção de mudanças organizacionais que envolvem a redefinição de aspectos estratégicos, tais como a alteração de missões, a utilização de novas ferramentas tecnológicas, a adoção de novos métodos de trabalho, entre outros.

Nesse sentido, no trabalho desenvolvido pelas pesquisadoras identificou-se que o objetivo da aprendizagem é provocar alguma mudança na própria eficácia, mudar valores e atitudes ou ter experiências que sejam aproveitadas no futuro.

Assim, a aprendizagem é o processo pelo qual cria-se conhecimento por meio da transformação da experiência. Uma experiência de aprendizagem não é considerada uma consequência completa enquanto não tiver uma aplicação em uma situação de trabalho concreta (ANTONELLO e PANTOJA, 2010, p. 54).

Nesse aspecto reportam-se à noção de competência, em que a centralidade é a transformação da experiência em conhecimento e em ação. Assim, segundo Antonello e Pantoja (2010, p. 54), as condições que aumentam a aprendizagem são:

- a) Proatividade: na qual o aprendiz toma para si e dirige sua aprendizagem;
- b) Reflexão crítica: na qual os aprendizes identificam e tornam explícitas normas, valores e suposições que estão escondidas; e

- c) Criatividade: que permite às pessoas pensarem e perceberem as situações a partir de perspectivas diferentes.

A necessidade de aproximação entre teoria e prática apontada pelo estudo evidencia que o resgate da bagagem de conhecimentos/experiência do indivíduo, em seu cotidiano e no ambiente de formação, possibilita que ele se aproprie dessa bagagem e, ao mesmo tempo, contribui para o autodesenvolvimento.

2.5 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Meister (1999), a Educação Corporativa pode ser definida como “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias da organização” (p. 12), em prol da criação de uma força de trabalho de primeira qualidade. Cabe destacar que, historicamente, as organizações encaminhavam os colaboradores para a realização de cursos variados em instituições tradicionais de ensino superior. Contemporaneamente, as organizações têm disponibilizado seus cursos próprios, por meio do que se convencionou chamar de universidades corporativas. (ZAVATTI; BALDUÍNO, 2013)

Os teóricos e acadêmicos têm utilizado a terminologia Educação Corporativa como sinônimo de universidade corporativa. No Portal do MDIC (BRASIL), há a distinção de três etapas dessa prática:

- 1) Treinamento e Qualificação; 2) Práticas de Educação Corporativa; 3) Universidade Corporativa ou Educação Corporativa. Para ser considerada uma universidade corporativa, a prática deve envolver a criação de uma unidade física com cursos e atividades de treinamento, qualificação e formação de pessoas (público interno e externo). (ZAVATTI; BALDUÍNO, 2013, p. 3-4)

Como forma de inovação na capacitação e treinamento dos colaboradores surgem as Universidades Corporativas, as quais possuem o objetivo essencial de compartilhar conhecimento especificamente direcionado à atividade de determinada organização. Elas são formadas com o objetivo de desenvolver em seus colaboradores ações que estão alinhadas ao planejamento estratégico, bem como aprimorar o capital humano interno, possibilitando uma visão globalizada da organização. Não se trata, portanto, de um conceito aplicado à universidade tradicional, e sim de centros de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, cujas ações possibilitam desenvolver competências e habilidades que são

necessárias ao exercício das funções de cada colaborador, tendo ainda, como foco, o profissionalismo e o resultado (SANTOS; OTOWICZ; BASTOS; MACEDO, 2017).

Sabidamente, a Educação Corporativa, como um processo de desenvolvimento educacional permanente e continuado dos servidores, tem o escopo de atender às demandas estratégicas organizacionais, demandas tais imersas em cenários altamente complexos e incertos. Tais cenários exigem novas práticas educativas, impondo a necessidade de se revolucionar ações tradicionais e obsoletas de treinamento, nas quais a gestão de pessoas tem papel fundamental. (ZAVATTI; BALDUÍNO, 2013)

O servidor público, como capital intelectual da organização e mola propulsora da gestão pública, é o responsável pelo funcionamento eficaz da máquina governamental e pela prestação dos serviços de qualidade à sociedade. Para tanto, a gestão de pessoas deve estar estrategicamente concatenada à Educação Corporativa, já que ambas têm como fio condutor o foco nas pessoas, por meio do desenvolvimento da carreira, do conhecimento e das competências, com consequente incremento dos resultados organizacionais. (ANTUNES, 2000) Nesse sentido, Zavatti; Balduíno (2013) afirmam:

A Educação Corporativa concatenada à Gestão de Pessoas pauta-se no desenvolvimento profissional contínuo que agregue valor às organizações. Nesse sentido, além dos servidores, devem participar da educação corporativa, de modo a compreenderem e agirem de forma uníssona em prol da estratégia organizacional. (p.8-9)

Nessa senda, “cabe aos programas educacionais corporativos desenvolverem as competências críticas nos níveis empresarial, organizacional e humano que, alinhadas, são necessárias ao sucesso das estratégias” (EBOLI, 2004, p. 90). As premissas da Gestão Estratégica de Pessoas vêm, portanto, revolucionando as práticas tradicionais de treinamento, de caráter meramente técnico e pouco criativo.

Assim, a terminologia Educação Corporativa e Universidade Corporativa possuem significados semelhantes, cuja espinha dorsal é o estabelecimento de uma analogia com o modelo das universidades tradicionais, de forma a propiciar status qualitativo e educativo aos programas de formação realizados dentro das organizações. O tema desta dissertação é a Educação Corporativa, cujo foco essencial é a busca por respostas estratégicas e inovadoras por meio do aprendizado contínuo e permanente no âmbito da organização. (ZAVATTI; BALDUÍNO, 2013)

Na Gestão Pública, a Educação Corporativa pode preparar servidores públicos para atuarem no planejamento e execução de ações voltadas para competência informacional. Desta forma, compreender as fases do processo de aprendizagem é o primeiro passo para trabalhar a elaboração e disseminação do conhecimento.

De acordo com a Lei 11.091/2005, em seu Art.10º o desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional. Na gestão pública os cursos de capacitação têm espaço garantido. O art. 2º do Decreto nº 5.707/2006; define capacitação como um processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.

2.5.1 A Educação Corporativa em Universidades Federais

Nas Universidades Federais o “Plano Anual de Capacitação” é a ferramenta que norteia as ações de desenvolvimento profissional dos servidores. Essa ferramenta consta no Decreto nº 5.707/2006 que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Assim, a gestão pública já despertou para a Educação Corporativa, sendo que, nesse cenário, o termo mais utilizado é “capacitação” de servidores.

Eboli (2016), em sua pesquisa sobre Educação Corporativa, aponta as principais tendências identificadas: um alto engajamento da liderança, a avaliação de resultados, a aprendizagem sistêmica; o ensino a distância e a trilhas de aprendizagem. De acordo com a autora o engajamento das lideranças é fundamental para assinalar a aprendizagem no futuro com um olhar sistêmico, voltado para fora, sempre relacionado com avaliação de resultados (EBOLI, 2016).

Educação Corporativa é definida como uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento, tida como orientação estratégica de longo prazo de uma organização. É mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão de obra (BRASIL, 2014).

A Educação Corporativa está sempre se aperfeiçoando, dando lugar a uma nova forma de pensar a formação, a atualização e o desenvolvimento profissional, indo muito além do mero treinamento de funcionários. O desenvolvimento de pessoas se alinha aos objetivos da organização, tornando-se uma ferramenta administrativa para o cumprimento de metas institucionais.

Ademais, é um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo permanente vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas (EBOLI, 2010, p. 153). Segundo Eboli (2004, p. 57) *apud* Lima et al (2015, p. 7):

Princípios são as bases filosóficas que norteiam uma ação [...]. A qualidade do sistema de EC depende também das boas ideias dos planejadores, os quais devem estar alinhados aos sete princípios assim descritos: a) Competitividade; b) Perpetuidade; c) Conectividade; d) Disponibilidade [...]; e) Cidadania; f) Parceria; e g) Sustentabilidade.

Os princípios acima expostos são inter-relacionados e podem sofrer mudanças dependendo dos anseios da sociedade. Eles reforçam a ideia de que a educação corporativa é uma tendência de alinhar as boas práticas de gestão empresarial e as estratégias organizacionais.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados, a fim de alcançar os objetivos propostos. Segundo Gil (2008, p. 8), método é “o caminho para se chegar a determinado fim”. Em consonância, Marconi e Lakatos (2011, p. 46) conceituam método como “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo [...], traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Assim, a seguir, apresenta-se a caracterização da pesquisa, os sujeitos que participaram do estudo, os procedimentos de coleta de dados, as técnicas de análise de conteúdo e, por fim, o desenho da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Considerando o objetivo principal do trabalho, qual seja, propor diretrizes para a construção de políticas de Educação Corporativa na Universidade Federal de Santa Maria, esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, descritiva, delineada por meio de estudo de caso, com abordagem qualitativa e lógica dedutiva.

No que diz respeito à natureza, a pesquisa é aplicada, pois tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas do conhecimento. Além de realizar análises, este trabalho objetiva propor melhorias na Educação Corporativa da UFSM.

No tocante ao objetivo, o estudo é descritivo. Para Gil (2008, p. 28), “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”. Assim, no presente estudo, realizou-se a coleta e a análise das informações descrevendo como o processo ocorre. Quanto ao delineamento, adotou-se o estudo de caso, que, de acordo com Gil (2008, p. 54), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos”.

Em relação à abordagem do problema, como foram utilizados dados qualitativos e fatos como base para análise, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Goldenberg (2004) considera que a pesquisa qualitativa não tem preocupação com representatividade numérica, entretanto visa aprofundar o

entendimento de um grupo social e/ou de uma organização. Van Maanen (1983, p. 9) descreve os métodos qualitativos como “uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e de outro modo entender o significado, não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem com relativa naturalidade no mundo social”

Quanto à lógica de pesquisa, o estudo é dedutivo. Conforme Gil (2008, p. 9), o método dedutivo “é o método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica”. A pesquisa investigou, especificamente, os processos em uma instituição pública de ensino superior.

Portanto, o presente estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa descritiva, do tipo estudo de caso, com abordagem qualitativa de dados e lógica dedutiva. Quanto ao cenário da pesquisa, consistiu na UFSM, que é melhor descrito no capítulo 4. A seguir apresenta-se os sujeitos da pesquisa.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram divididos em dois grupos distintos. O primeiro grupo, composto por servidores da PROGEP e o segundo, composto por gestores dos Centros de Ensino, selecionados segundo alguns critérios.

O Grupo 1 foi composto por servidores que exercem ou exerceram atividades de gestão (com função de chefia) nas equipes do Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED), da Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento (CIMDE) e da Pró-reitora de Gestão de Pessoas PROGEP/UFSM, setor responsável pelo planejamento e execução das ações de Educação Corporativa na UFSM. Em outros termos, foram entrevistados quatro servidores:

- 1 servidor da PROGEP: Pró-Reitor(a) (atual ou substituto);
- 1 servidor da CIMDE: Coordenador(a) (atual ou substituto);
- 2 servidores do NED: 1 Chefe (atual ou substituto) e 1 servidor que já exerceu cargo de chefia.

O Grupo 2 foi formado pelos atuais diretores (ou vice-diretores) das oito Unidades de Ensino de Graduação da UFSM, do campus sede, em Camobi – Santa Maria – RS:

- Centro de Artes e Letras (CAL);
- Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE);
- Centro de Ciências Rurais (CCR);
- Centro de Ciências da Saúde (CCS);
- Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH);
- Centro de Educação (CE);
- Centro de Educação Física e Desportos (CEFD) e
- Centro de Tecnologia (CT).

Convém salientar que, na publicação dos resultados, foi garantido o sigilo da identidade dos entrevistados, omitindo todas as informações que pudessem identificá-los. Para isso, foram utilizadas codificações para os servidores da PROGEP e para os Diretores das Unidades de Ensino da UFSM.

3.3 PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa, considerando os objetivos do estudo, foram adotados os seguintes procedimentos técnicos de coleta de dados: análise bibliográfica e documental; entrevistas individuais semiestruturadas e observação não participante. O Quadro 02 demonstra a relação dos métodos de pesquisa com os objetivos propostos pelo estudo.

Quadro 02 – Procedimentos metodológicos por objetivo específico

Objetivo Geral	
Propor Diretrizes para a construção de políticas de Educação Corporativa na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM	
Objetivo Específico 1	Objetivo Específico 2
Analisar, as políticas e práticas de Educação Corporativa na Universidade Federal de Santa Maria - UFSM	Avaliar, a partir de percepção dos Diretores das Unidades de Ensino da Instituição, os impactos das políticas e das práticas atuais de capacitação na UFSM
- Entrevistas com servidores da PROGEP; - Análise documental; - Observação.	- Entrevistas com Diretores das Unidades de Ensino; - Análise documental; - Observação.

Fonte: Elaborada pela autora.

Na análise bibliográfica foi realizada uma revisão de literatura em artigos científicos, dissertações, teses e livros a fim de agregar conhecimento sobre o tema; Com relação à análise documental, foram realizadas consultas a documentos nos sites oficiais do governo federal e da UFSM (Leis, Decretos, Portarias, PDI, Estatuto, Regimento Interno, entre outros), bem como foram solicitados, à equipe da PROGEP, todos os documentos que façam menção à temática da Educação Corporativa.

Segundo Gil (2008, p. 50) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Já a documental, “vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”. Para Godoy (1995, p. 25) a análise documental “pode ser utilizada também como uma técnica complementar, validando e aprofundando dados obtidos por meio de entrevistas, questionários e observações”.

Dando seguimento à coleta de dados, foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas. A entrevista, que constituiu o principal meio de coleta de dados deste estudo, é a “técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação” (GIL, 2008, p. 109). Tratando-se da entrevista do tipo semiestruturada, segundo Triviños (1987) é um dos principais meios para a realização de coleta de dados em estudos qualitativos.

As entrevistas foram realizadas nos meses de novembro e dezembro de 2019, de forma presencial e individual, no local de trabalho dos entrevistados, gravadas em áudio e transcritas na íntegra, com a autorização de cada respondente. Todas as entrevistas foram agendadas pela pesquisadora por telefone.

Atendendo aos critérios éticos, salienta-se que, previamente à realização das entrevistas, todos os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A), concordando com sua participação no estudo. Antecedendo o início da entrevista foi apresentado, ao servidor entrevistado, o tema, o objetivo e a relevância do participante para o estudo.

As entrevistas desenvolveram-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número. Desse modo, aplicou-se dois roteiros de perguntas fechadas, visando respostas sólidas e objetivas, para responder ao

problema e atingir os objetivos do estudo. O roteiro 1 foi aplicado ao Grupo 1 composto por servidores da PROGEP, conforme Quadro 03 (Apêndice B).

Quadro 03 – Roteiro de entrevista ao Grupo 1

DIMENSÕES	QUESTIONAMENTOS
Administrativa	1) Fale sobre o planejamento, das ações de Educação Corporativa desenvolvidas pela UFSM, através do NED/PROGEP: O planejamento leva em consideração os interesses individuais e os objetivos organizacionais? 2) Como é realizada a divulgação/comunicação dessas ações aos servidores da UFSM? 3) Comente sobre a adesão dos servidores nas ações de educação corporativa promovidas pelo NED/PROGEP. 4) Como se dá o aproveitamento do capital intelectual da Instituição nas ações de Educação Corporativa? 5) Qual a participação da PROGEP no processo de elaboração do PDI Institucional? No que diz respeito à Educação Corporativa, atende à demanda?
Cultural	6) Qual o impacto das ações de Educação Corporativa na integração entre os servidores e destes com a administração da Instituição? 7) Quais ações promovidas pela PROGEP estimulam a construção de uma cultura organizacional?
Política	8) Como se dá a relação da PROGEP, através do NED, com a Direção dos centros na articulação de cursos de qualificação/aperfeiçoamento promovidas pela mesma? 9) Qual o impacto da política de educação corporativa no desenvolvimento dos centros e do trabalho em equipe?
Sociopsicológica	10) Fale sobre a necessidade de espaços de diálogo sobre as capacidades dos servidores como estratégias de interação social e bem-estar pessoal? 11) Você entende que a política de Educação Corporativa pode promover a preparação dos servidores para novos desafios profissionais e também promover a tranquilidade desses servidores em realizar suas atividades (no sentido de sentir-se capacitado)?
Econômica	12) Como você contextualiza o investimento da Instituição em ações de Educação Corporativa? 13) Qual o retorno desse investimento para a UFSM?
Científico-Tecnológica	14) Como o processo de inovação se insere nas ações de Educação Corporativa? Dê exemplos dessa interação. 15) Como a PROGEP/NED percebe e atua no redimensionamento de cargos e servidores (extinção e criação de cargos), frente ao desenvolvimento científico-tecnológico na Instituição?

Fonte: Elaborado pela autora com base no modelo de Amaral 2003.

O segundo roteiro de entrevistas foi aplicado ao Grupo 2, composto pelos oito Diretores de Unidades de Ensino, conforme Quadro 04 (Apêndice C).

Quadro 04 – Roteiro de entrevista ao Grupo 2

DIMENSÕES	QUESTIONAMENTOS
Administrativa	1) Nesse primeiro momento solicitamos que o Sr.(a) comente sobre a participação de sua Unidade (Centro), no planejamento de ações de Educação Corporativa desenvolvidas pela UFSM: Como se dá a discussão, pela direção do centro, da proposta de qualificação dos servidores, promovidas pela PROGEP/UFSM? 2) De que forma o Centro procura estimular a participação dos seus servidores em ações de Educação Corporativa promovidas pela PROGEP? 3) O Centro possui algum mecanismo de avaliação dos resultados das ações de Educação Corporativa das quais seus servidores participam? Quais são? 4) A Unidade já apresentou seu PDU? Como foi o processo de elaboração? O que diz o PDU em relação à Educação Corporativa dos servidores da Unidade? E como se alinha ao PDI da UFSM?
Cultural	5) Como é realizado o processo de socialização dos novos servidores? (Ações específicas da Unidade. Como se dá no âmbito da UFSM)? 6) Como se dá o compartilhamento dos acertos e erros na Unidade (avaliação)? 7) Como as boas práticas são tratadas e compartilhadas?
Política	8) Qual impacto da política de Educação Corporativa no desenvolvimento dos Centros e no trabalho em equipe 9) Como se dá a relação da Direção do centro com a PROGEP/NED na articulação de cursos de qualificação/aperfeiçoamento promovidos pela mesma? E a relação da Direção com a gestão da UFSM, no mesmo sentido?
Sociopsicológica	10) Como você percebe a questão, qualificação e segurança e/ou qualificação e bem-estar dos servidores? Fale sobre a necessidade de espaços de diálogo sobre a capacitação dos servidores como estratégias de interação social e bem-estar pessoal? 11) Você entende que a política de Educação Corporativa pode promover a preparação dos servidores para novos desafios profissionais e também promovem a tranquilidade desses servidores em realizar suas atividades (no sentido de sentir-se capacitado)?
Econômica	12) No contexto político, econômico e social atual, quais ações propositivas estão sendo pensadas pela sua Unidade, no que diz respeito à organização e ao funcionamento atual e futuro? 13) Qual o investimento do Centro em ações e/ou políticas de Educação Corporativa (afastamento do servidor, ajuda de custo – diárias e passagens) e quais retornos esse investimento traz para a sua Unidade?
Científico-Tecnológica	14) Em um Instituição como a UFSM, a tecnologia está a serviço das pessoas ou em detrimento delas? Como você vê o redimensionamento dos servidores (extinção e criação de cargos), agora como exemplo, a extinção de FGs, extinção de cargos, frente ao desenvolvimento científico-tecnológico na Instituição e não fazem m ais sentido? Na sua Unidade há excesso ou carência de cargos? 15) Como as ações de educação corporativa impactam no processo de inovação nas rotinas do Centro?

Fonte: Elaborado pela autora com base no modelo de Amaral (2003).

Na publicação dos resultados foi assegurado aos participantes da pesquisa o sigilo de sua identidade, omitindo-se assim, qualquer informação que permitisse a sua identificação. Na divulgação das análises foram utilizados códigos alfanuméricos para cada participante: para os servidores da PROGEP, local onde foi aplicado o roteiro de entrevistas 1, adotou-se a letra P, seguida de um número, sequencial e em ordem crescente (P01, P02, P03 e P04); a letra D, também seguida de um número sequencial e crescente (D01, D02, D03, D04, D05, D06, D07 e D08), representam os Diretores das Unidades de Ensino, os quais responderam ao roteiro de entrevistas 2. A numeração seguiu a ordem cronológica da realização das entrevistas.

Cabe destacar que, durante a condução das entrevistas, foram observados alguns aspectos, quais sejam: apresentação do roteiro, estabelecimento do contato inicial, formulação das perguntas, estímulos a respostas completas, manutenção do foco, registro das respostas e conclusão da entrevista (GIL, 2010).

Nesse seguimento, quanto aos procedimentos metodológicos, utilizou-se a observação não participante. Para Marconi e Lakatos (2011, p. 278-279), na observação não participante “o pesquisador entra em contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, sem integrar-se a ela. Apenas participa do fato, sem participação efetiva ou envolvimento”. Entende-se que os objetivos estabelecidos tenham sido alcançados com maior êxito, validade e confiabilidade ao utilizar a observação como complemento à coleta de dados.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi realizada com base na Técnica de Análise de Conteúdo, definida por Bardin (2016, p. 44) que conceitua a Análise de Conteúdo como “Um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2016, p. 50).

Silva, Gobbi e Simão (2005, p. 80) teorizam que, ao optar pela utilização da Análise de Conteúdo, “cabe ao investigador social tentar compreender e revelar as entrelinhas nas falas dos atores, já que estas exteriorizam suas construções acerca de dada realidade”.

As categorias de análises foram definidas *a priori*, com base no modelo estruturado por Amaral (2003, p. 50-54) apresentado na fundamentação teórica, ou seja, foi criada uma categoria de análise para cada uma das seis dimensões da Educação Corporativa preconizadas pela autora.

4 CAMPO DE PESQUISA

Nesse capítulo descreve-se o cenário de aplicação da pesquisa, fazendo-se um breve histórico da Universidade Federal de Santa Maria, destacando o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, documento que norteia a Instituição e breve histórico e organograma da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP, setor da UFSM onde são planejadas e executadas as ações de educação corporativa.

4.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), idealizada e fundada pelo Prof. Dr. José Mariano da Rocha Filho, foi criada pela Lei nº 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960, com a denominação de Universidade de Santa Maria. Somente em 20 de agosto de 1965, por meio da Lei nº 4.759, a Universidade foi federalizada, passando a denominar-se Universidade Federal de Santa Maria. Essa Instituição foi a primeira universidade federal criada no interior, fora do eixo das capitais, contribuindo para a concretização de um marco importante de interiorização do ensino universitário público no Brasil. Atualmente, possui patamar de suma representatividade em nível local, regional, nacional e, inclusive, internacional. Além disso, destaca-se entre as melhores universidades brasileiras e é a maior universidade federal do interior do RS (UFSM, 2019).

Instituição Federal de Ensino Superior, constituída como autarquia educacional de regime especial vinculada ao Ministério da Educação. Tem sua sede na cidade de Santa Maria, estado do Rio Grande do Sul, onde acontece a maior parte de suas atividades acadêmicas e administrativas. Possui três Campi fora da sede, um em Palmeira das Missões/RS, um em Frederico Westphalen/RS e outro em Cachoeira do Sul/RS, segundo UFSM em Números¹ (UFSM, 2019).

A UFSM goza de autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e financeira. Tem suas atividades regulamentadas pela Lei nº 9.394/1996 (Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional); pelo seu Estatuto, aprovado na Portaria do MEC nº 156/2014; e pelo seu Regimento Geral, aprovado na 722ª Sessão do Conselho Universitário, pelo Parecer nº 031/2011, e Resolução nº 06/2011, publicado no Diário Oficial da União, Seção 1, nº 151, de 8 de agosto de 2014

¹ Disponível em: <<https://portal.ufsm.br/ufsm-em-numeros/>>. Acesso em 25 de junho de 2019.

(UFSM, 2019). Sua Missão é “Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável”.

A Visão da UFSM é “ser reconhecida como uma Instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável”. Já os Valores Institucionais são “comprometer-se com a educação e o conhecimento, pautada nos seguintes valores: liberdade; democracia; ética; justiça; respeito à identidade e à diversidade; compromisso social; inovação; e responsabilidade” (UFSM, 2016, p. 18).

A Administração Superior da UFSM é constituída pelos órgãos de deliberação coletiva (Conselho Universitário; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; e Conselho de Curadores) e pelo órgão de execução (Reitoria). A Reitoria, que é conduzida pelo Reitor, é constituída pela Pró-Reitoria de Administração (PRA), Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE), Pró-Reitoria de Extensão (PRE), Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), Pró-Reitoria de Infraestrutura (PROINFRA), Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) e Pró-reitora de Pós-Graduação e Pesquisa (PRPGP). Além disso, possui uma Coordenadoria de Educação Básica, Técnica e Tecnológica (CEBTT) com status de Pró-Reitoria, Órgãos Executivos da Administração Superior, Órgãos Suplementares Centrais e Órgãos de Apoio (UFSM, 2019).

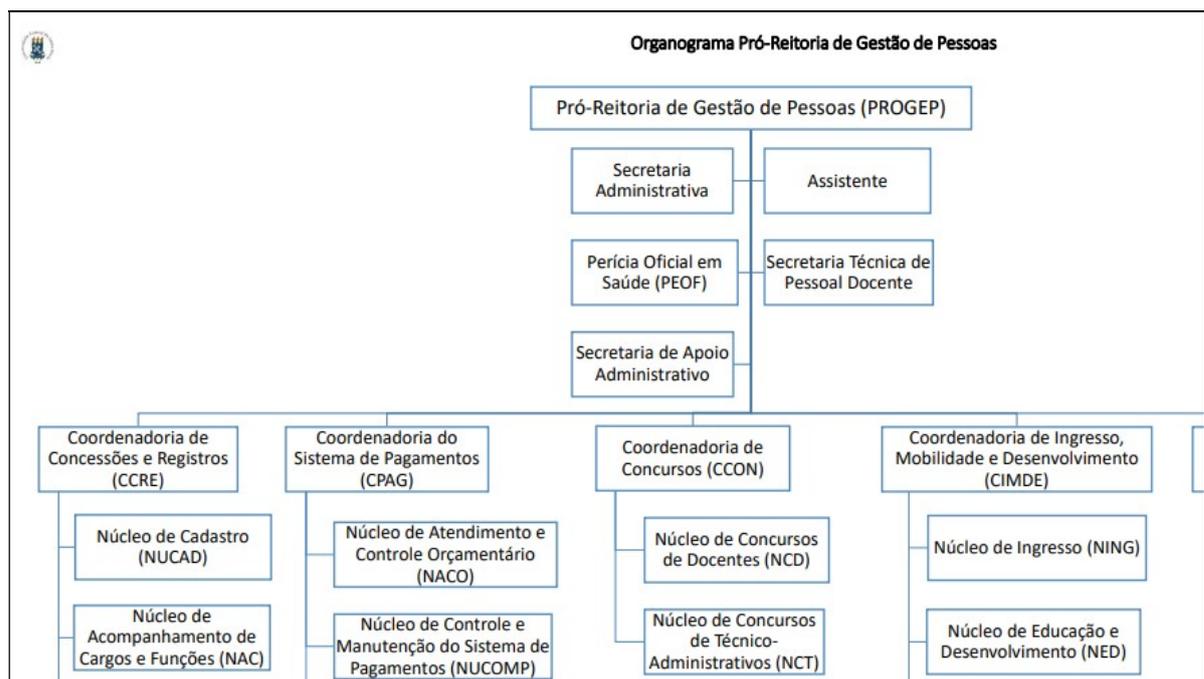
A estrutura da UFSM contempla onze Unidades Universitárias: Centro de Artes e Letras (CAL), Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE), Centro de Ciências Rurais (CCR), Centro de Ciências da Saúde (CCS), Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), Centro de Educação (CE), Centro de Educação Física e Desportos (CEFD), Centro de Tecnologia (CT), Campus Cachoeira do Sul, Campus Palmeira das Missões e Campus Frederico Westphalen. Além disso, a Instituição possui três Unidades de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico: o Colégio Politécnico da UFSM, o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria e a Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo e ainda conta com uma Unidade de Pesquisa e Extensão, o Espaço Multidisciplinar da UFSM em Silveira Martins (UFSM, 2019).

Ainda, de acordo com UFSM em Números (UFSM, 2019), a instituição dispõe de uma Biblioteca Central, uma Biblioteca Digital e 15 Bibliotecas Setoriais, que totalizam 594.685 exemplares. Conta, também, com Centro de Processamento de Dados, Imprensa Universitária, Restaurantes Universitários, Editora, Orquestra

Sinfônica, Museu Educativo, Planetário, Departamento de Arquivo Geral, Núcleos de Estudos, Hospital Universitário, Hospital Veterinário, TV Campus, Centro de Eventos, Incubadora Social e Polo de Inovações Tecnológicas e Sociais. A Instituição incorporou a Ensino Distância (EAD) em 2004.

Dentro da estrutura da UFSM, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) é constituída por diversos setores, quais sejam: Gabinete da Pró-Reitora e assistentes, Secretaria Administrativa, Perícia Oficial em Saúde, Comissão Permanente de Pessoal Docente e cinco coordenadorias: Coordenadoria de Concessões e Registros (CCRE); Coordenadoria do Sistema de Pagamentos (CPAG); Coordenadoria de Concursos (CCON); Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento (CIMDE); e Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor (CSQVS).

Figura 01 – Estrutura da PROGEP

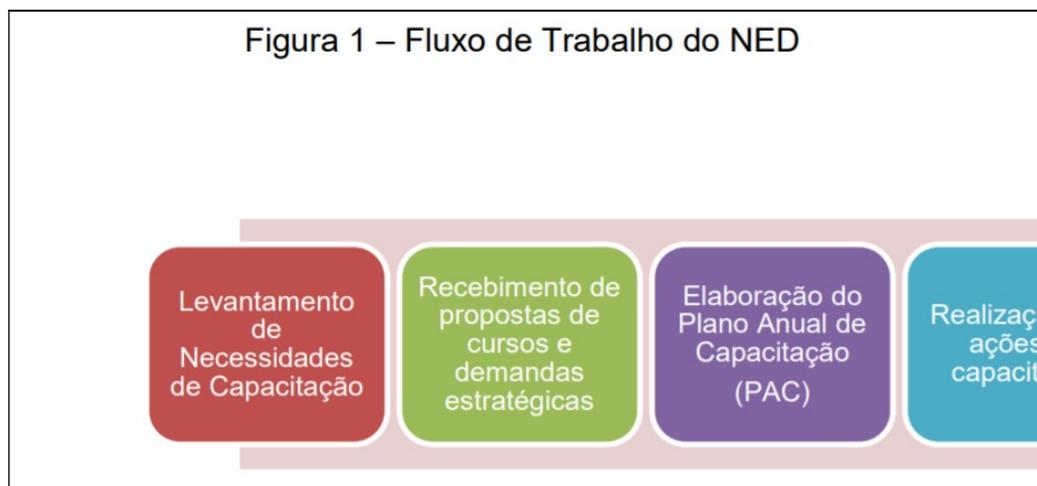


Fonte: COPLAD / PROPLAN / UFSM Março, 2019

A PROGEP é a Unidade responsável pelo planejamento e implementação das políticas e práticas de gestão de pessoas, ou seja, está envolvida no todo, no que se refere à vida funcional dos servidores da UFSM, desde o recrutamento e ingresso passando pelo aperfeiçoamento, até aposentadoria destes. Esta Unidade, por meio do Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED), vinculado à CIMDE, é

responsável, dentre outras atribuições, pelo planejamento, execução e avaliação das ações que visam à capacitação e ao desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores da UFSM. A Figura 02, apresenta o fluxo de trabalho do NED.

Figura 02 – Fluxo de trabalho do NED



Fonte: UFSM - Plano Anual de Capacitações 2019

A Figura 03 ilustra a página da internet da PROGEP/UFSM, Portal do RH/capacitações, onde os servidores têm acesso a informações relativas às ações de Educação Corporativa desenvolvidas pelo NED, bem como informações sobre o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) e Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC), Programação de Cursos, entre outras informações úteis aos servidores no que tange à Educação Corporativa.

Figura 03 - Portal RH – PROGEP/UFSM



Fonte: UFSM – Portal de Capacitações.

Antes de mencionar as práticas de Educação Corporativa nas instituições de ensino superior é importante deixar claro os objetivos da instituição universitária, pois vem contribuindo para o desenvolvimento da sociedade, sendo que as instituições universitárias têm uma história de contribuições substantivas para o desenvolvimento da humanidade em seus aspectos filosóficos, críticos e emancipatórios. Eboli (1999) ressalta que são cinco os objetivos da instituição universitária tradicional, conforme demonstra o Quadro 05.

Quadro 05 – Objetivos da instituição universitária

Universidade Tradicional
Desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho
Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal
Sistema educacional formal
Desenvolver cultura acadêmica
Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade

Fonte: Adaptado de Eboli (1999).

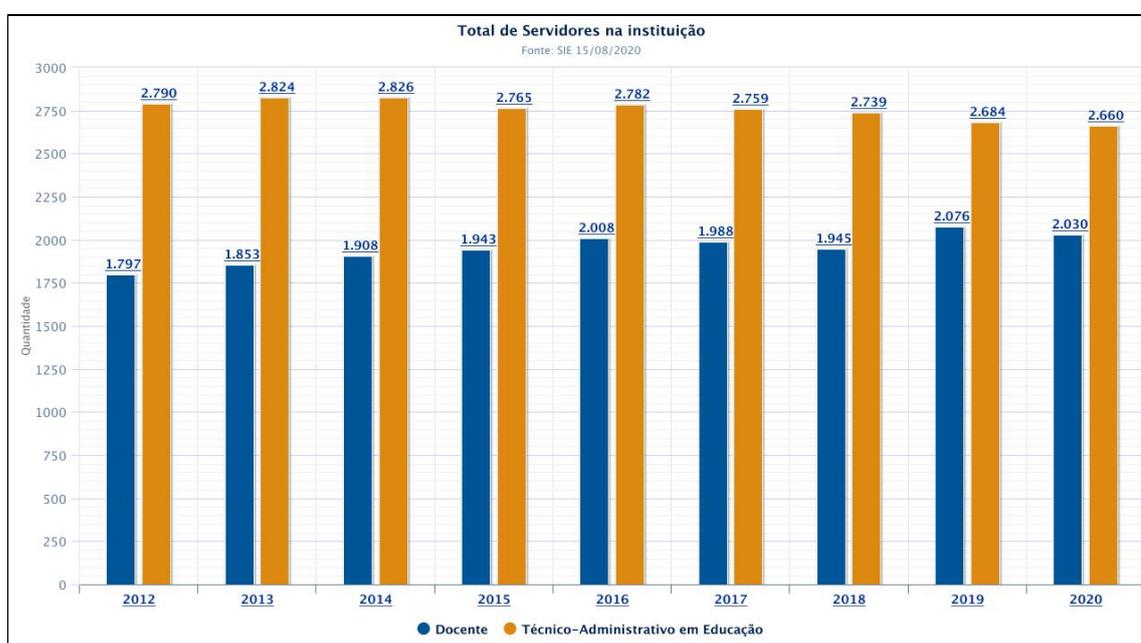
Assim, é possível compreender que as ações de Educação Corporativa se constituem em estratégias que auxiliam consideravelmente a resolução das dificuldades enfrentadas pelas organizações no campo da competência. A Educação Corporativa (EC) tem se expressado principalmente no formato da Universidade Corporativa (UC), uma estrutura organizacional específica para a condução de atividades que visam desenvolver o aprendizado e o conhecimento, tanto no nível do indivíduo quanto da organização. As ações educacionais corporativas se intensificaram nos últimos anos, sob o impacto do novo papel do conhecimento e das inovações tecnológicas (JÚNIOR, 2016). Isto posto, passa-se a analisar o estudo de caso UFSM.

Constata-se que “a área de gestão de pessoas é uma preocupação crucial para qualquer empresa privada ou organismo público, com funções e atuação que estrategicamente contribuem para o crescimento de seus colaboradores de forma duradoura e abrangente”. (PARCIANELLO, et al, 2016).

Segundo dados do primeiro semestre de 2020, a Instituição possui 267 cursos, sendo 5 de Ensino Médio, 26 de Pós-Médio (Cursos Técnicos), 130 de Graduação e 106 de Pós-Graduação. Seu corpo discente é constituído por 28.621 alunos, sendo 27.024 com vínculo ativo na modalidade presencial e 1.597 na Educação a Distância (EAD). Com relação aos níveis de ensino, 565 alunos estão cursando o Ensino Médio, 2.026 o Pós-Médio, 21.509 a Graduação e 4.521 a Pós-Graduação (UFSM em números, 2020).

A Gráfico 01 mostra que o número de servidores ativos na UFSM de 2012 a 2020 apresenta um leve declínio, mais significativo nos últimos dois anos. Observa-se que o número de TAEs no período, passou de 2.790 em 2012, chegando a 2.824 em 2013 e 2.660 em 2020. O número de docentes, por outro lado era de 1.797 em 2012, apresentando crescimento até 2016, quando o número chegou a 2.008, com leve queda entre 2017 e 2018, voltando a crescer em seguida, sendo que em 2020 o número é de 2.030 docentes.

Gráfico 01 – Servidores da UFSM



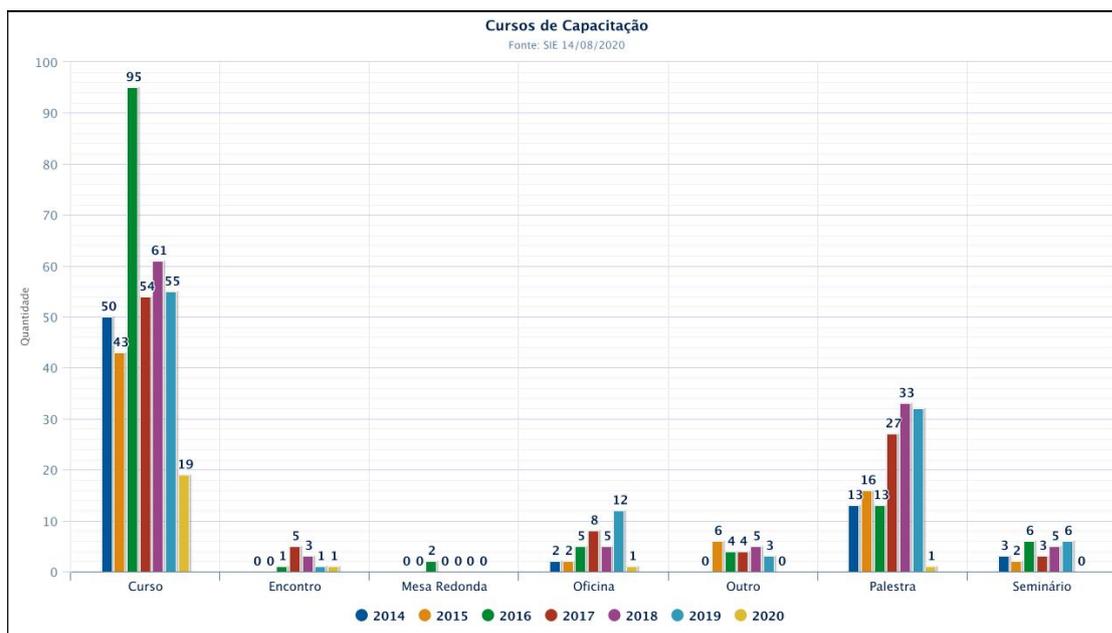
Fonte: UFSM (2020)²

A Gráfico 02 apresenta o somatório das ações de capacitação ofertadas pelo NED da UFSM no período de 2014 a 2020, observa-se que em 2016 foram ofertados 95 cursos para os servidores da Instituição, reduzindo para 61 em 2018 e no primeiro semestre de 2020 foram apenas 19 cursos de capacitação³. Em 2017 foram ministradas 27 palestras aos servidores e em 2018 esse número aumentou para 33, em 2020, até a data de coleta dos dados, foi apenas um desses eventos.

² Disponível em: <<https://portal.ufsm.br/ufsm-em-numeros>>. Acesso em 15 de agosto de 2020.

³ Aqui cabe salientar o contexto político e, principalmente sanitário vivido pelo Brasil no ano de 2020.

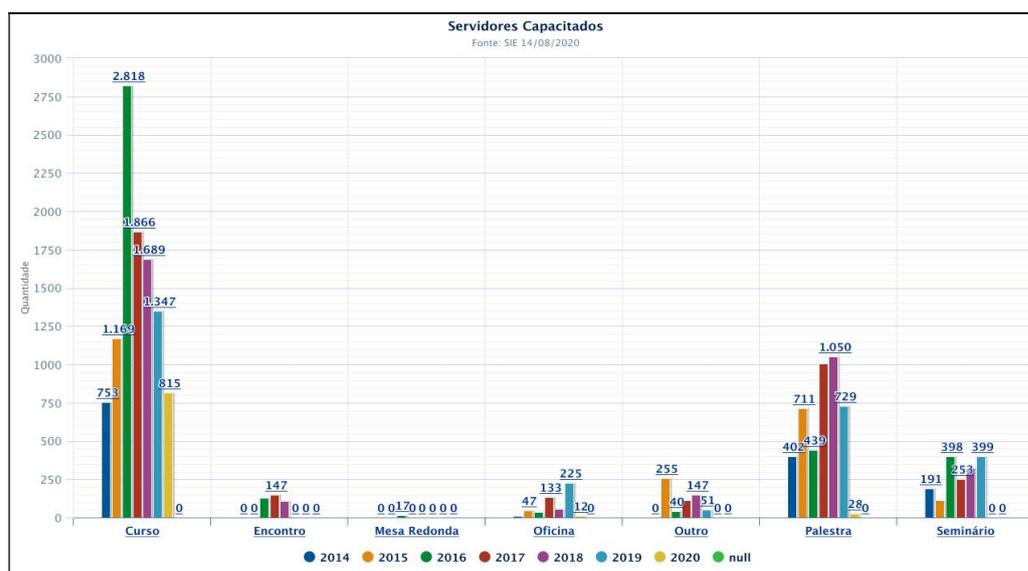
Gráfico 02 – Ações de capacitação oferecidos pela UFSM



Fonte: UFSM (2020)⁴

O Gráfico 03 mostra o número de servidores da UFSM que receberam cursos de capacitação no período de 2014 a 2020, constata-se que em 2016 o somatório de servidores capacitados em cursos ofertados foi de 2.818, reduzindo o montante para 1.866 em 2017, 1.689 em 2018 e 1.347 em 2019. No primeiro semestre de 2020, o número de servidores capacitados por cursos foi de 815.

Gráfico 03 – Servidores Capacitados /UFSM.

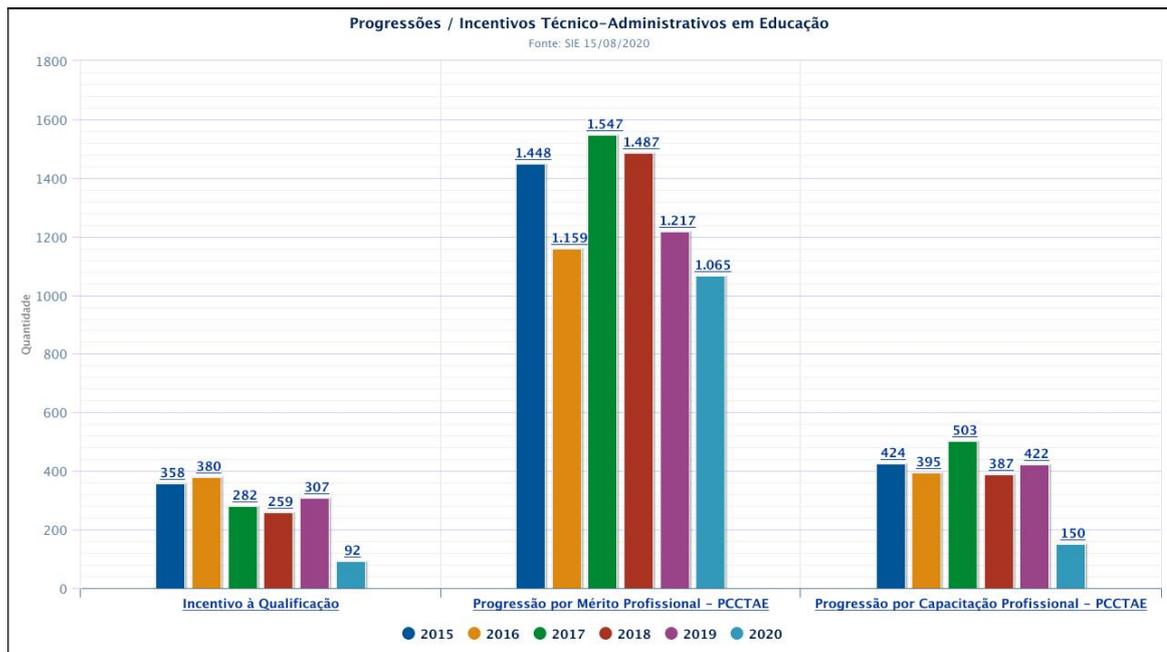


Fonte: UFSM (2020)⁵

⁴ Disponível em: <<https://portal.ufsm.br/ufsm-em-numeros>>. Acesso em 15 de agosto de 2020.

No Gráfico 04 observa-se o montante de progressões/incentivos concedidas aos TAEs da UFSM no período de 2015 a 2020. Analisando o gráfico vemos que 503 servidores obtiveram Progressão por Capacitação Profissional em 2017, 387 em 2018 e em 2019, 422. No primeiro semestre de 2020, esse número foi de 150 progressões.

Gráfico 04 – Progressões/Incentivos aos TAEs/UFSM.



Fonte: UFSM (2020)⁶

Os dados aqui apresentados mostram um panorama das ações de Educação Corporativa na UFSM nos últimos anos. É possível perceber as oscilações nos quantitativos tanto das ações quanto das suas repercussões em progressão dos servidores. Estas oscilações podem estar relacionadas com a cultura organizacional, ou com o cenário político-econômico do país, no entanto, é difícil afirmar suas causas.

⁵ Ibid.

⁶ Ibid.

4.2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), conceituado pelo MEC (BRASIL, 2007) como o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à filosofia de trabalho, missão, diretrizes pedagógicas, estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que pretende desenvolver.

O Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026 da Universidade Federal de Santa Maria (PDI 2016-2026) prospecta e permite uma visão abrangente da Instituição. O documento foi elaborado com base em uma ampla consulta à comunidade, da qual resultaram mais de três mil contribuições, reforçando o caráter democrático e participativo que deve permear os documentos institucionais.

O PDI 2016-2026 apresenta as Diretrizes das Políticas Institucionais relacionadas aos seguintes tópicos: planejamento e avaliação institucional; governança, controle interno e gestão de riscos; organização administrativa; gestão de pessoas; gestão orçamentária; tecnologia de informação; assistência estudantil; infraestrutura; gestão ambiental; comunicação, acessibilidade; inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologias. Também é fruto deste trabalho, um novo Projeto Pedagógico Institucional (PPI), que contém as diretrizes das políticas de ensino, pesquisa e extensão e foi aprovado pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE).

Para Muriel (2006, p. 61) PDI é um instrumento de gestão contendo requisitos e metas para que a Instituição de Ensino possa “crescer ou fortalecer-se em sua atuação, de acordo com sua missão institucional, objetivos, estratégias e planos de ação que envolve não apenas o setor administrativo, mas também o setor acadêmico”. Em outros termos, o PDI visa, primordialmente, o desenvolvimento da UFSM.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados da pesquisa e dizem respeito a dois objetivos específicos claros, a saber: analisar as políticas e práticas da Educação Corporativa na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM; avaliar, a partir da percepção dos Diretores das Unidades de Ensino da Instituição, os impactos das políticas e das práticas atuais de capacitação na UFSM.

Dessa forma, apresenta-se inicialmente a análise das entrevistas realizadas com os servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas PROGEP/UFSM, dando prosseguimento, exploram-se as entrevistas com os Diretores de Unidades de Ensino da UFSM. As entrevistas e a apresentação dos resultados foram subdivididas em seis dimensões definidas *a priori*, com base no modelo de Amaral (2003).

5.1 AS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO PROMOVIDAS PELA PROGEP

Os resultados aqui apresentados dizem respeito ao primeiro objetivo específico desta dissertação, ou seja, analisar as políticas e práticas da Educação Corporativa na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Para isso, são analisados os dados coletados a partir de entrevistas com servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSM. Os quatro sujeitos entrevistados serão identificados como P01, P02, P03 e P04.

Inicialmente discorre-se sobre o perfil dos servidores e, na sequência, analisam-se as ações de Educação Corporativa da instituição objeto, conforme suas características e traços de acordo com Amaral (2003), subdividindo-se em seis dimensões: Administrativa, Cultural, Política, Sócio-psicológica, Econômica e Científico-Tecnológica.

Como observa-se no Quadro 06, em relação ao perfil dos servidores da PROGEP, pode-se afirmar que todos os respondentes são do gênero feminino e possuem pós-graduação; na maioria estão na faixa etária entre 30 e 49 anos e desempenham cargo de chefia. Em relação ao tempo de serviço, trabalham na UFSM, em média, há cerca de 9 anos, estando no cargo que ocupam há 2 anos, com exceção de uma servidora que atua no cargo há 13 anos e não exerce cargo de chefia.

Quadro 06 – Perfil dos servidores da PROGEP

	Gênero	Faixa Etária	Escolaridade	Cargo de chefia	Tempo UFSM	Tempo no cargo
P01	Feminino	30 – 49	Especialista	Não	13 anos	13 anos
P02	Feminino	50 – 69	Especialista	Sim	7 anos	2 anos
P03	Feminino	30 – 49	Mestre	Sim	7 anos	2 anos
P04	Feminino	30 – 49	Mestre	Sim	10 anos	2 anos

Fonte: elaborado pela autora.

Em seguida, apresentam-se os dados referentes ao planejamento e desenvolvimento de ações de Educação Corporativa conforme estrutura já mencionada.

5.1.1 Dimensão Administrativa

A dimensão administrativa destaca a direção global da Educação Corporativa, que propõe alinhar essa à estratégia da empresa, de forma que os objetivos individuais de autodesenvolvimento estejam alinhados aos objetivos de desenvolvimento organizacional. Para identificar estes aspectos, foram aplicadas questões que dizem respeito ao planejamento das ações de Educação Corporativa desenvolvidas pela Universidade por meio do NED/PROGEP e sua relação com os interesses dos servidores e os objetivos organizacionais.

Nesse sentido, foi destacado pelos sujeitos que o termo empregado na Instituição para referir-se a este tema é “capacitação”, e que o planejamento das ações de Educação Corporativa é realizado anualmente, mediante o Plano Anual de Capacitações, denominação que, em março de 2019, foi alterada para Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), em cumprimento ao disposto na nova legislação, o Decreto n° 9.991/2019. Essa ferramenta é elaborada com base, principalmente no Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) e na Avaliação de Desempenho realizados pelos servidores. Para o respondente P01, o termo Educação Corporativa é um termo não contemplado no Plano de carreira dos servidores:

“Então a gente aqui ainda não trabalha, Educação Corporativa remete a uma coisa mais, como eu posso dizer, mais organizada, mas da iniciativa privada...a gente trabalha aqui com os termos relacionados aos nosso Plano de Carreira mesmo que é capacitação.” (P01).

Assim como PO1, também PO4 afirma que, ao invés de Educação Corporativa, adota-se o termo “capacitação”:

“A gente não usa o termo Educação Corporativa, mas a gente tem um planejamento de toda oferta de capacitação, a gente chama de capacitação, né, ou qualificação [...]” (P04).

O sujeito PO2 menciona o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), elaborado pela PROGEP com base nos dados dos levantamentos mencionados anteriormente:

“[...] as ações de capacitação são planejadas através de ações propostas a partir de Levantamento de Necessidades de Capacitação que é o nosso LNC [...] Diante desse levantamento é que a gente monta o nosso, hoje conhecido como PDP devido à reestruturação, que é o Plano de Desenvolvimento de Pessoal”.

“A gente trabalhava com levantamento de necessidades em formulário impresso, que ia para os setores e retornava muito pouca coisa. [...] a gente não tinha essa visão estratégica que foi se criando de uns anos pra cá. Então depois de 2014 a gente começou a informatizar algumas atividades, então o levantamento de necessidades ele começou a ser realizado de forma on line e ultimamente, a partir de 2016, junto com a Avaliação de Desempenho dos servidores técnicos, né. [...] outra forma de identificar as necessidades seria através das demandas específicas dos Centros. E a gente faz atendimento das Pró-Reitorias, também de temas mais estratégicos, relevantes e urgentes da instituição [...]” (P01).

O Plano Anual de Capacitação ou Plano de Desenvolvimento de Pessoas é uma ferramenta com planejamento anual das ações de capacitação, podendo ser revisado ao longo do ano, se necessário, e composto pelas seguintes demandas: primeira é o levantamento de necessidades de capacitação, que é um questionário *online*, aplicado tanto para técnicos quanto para docentes, no qual são investigadas quais as temáticas de capacitações os servidores entendem mais pertinentes, a partir do cargo que eles ocupam na Instituição.

O levantamento das necessidades, normalmente, é realizado juntamente com a Avaliação do Desempenho, nesse momento, o servidor técnico administrativo, em conjunto com sua chefia, elencam as três áreas temáticas para o desenvolvimento de ações de capacitações que eles julgam mais importantes de serem realizadas.

Outra forma de levantamento é a submissão de projetos específicos: alguma Unidade que tenha alguma proposta de capacitação específica para a sua equipe. Além disso, anualmente há um período para os servidores da instituição

apresentarem propostas de capacitação, momento em que os setores podem fazer um levantamento de necessidades para o desempenho das suas atividades diárias.

Todos os servidores “preenchem um questionário” e, ao final, tem a Avaliação de Reação dos próprios cursos. P04 destaca a Semana do Servidor:

“A nossa Semana do servidor é riquíssima em ideias que surgiram dos próprios servidores na Avaliação de Reação [...]. A ideia é essa. Claro que leva em consideração os interesses individuais, mas integrados aos objetivos organizacionais”.

Na sequência, a indagação foi sobre a divulgação/comunicação dessas ações de Educação Corporativa aos servidores da UFSM. Em resposta, todos os entrevistados afirmam que, após o levantamento das necessidades, é feita uma tabulação com as demandas mais relevantes estrategicamente e também os mais relevantes individualmente, na sequência é criado um banco com os (aproximadamente) 60 cursos dos mais solicitados e, a partir disso, inicia-se a divulgação aos servidores. Essa comunicação é feita no site da PROGEP, por meio do Portal de Capacitações, no site do UFSM, no *facebook* e também enviada às direções de todas as Unidades da Instituição, para que sejam divulgados entre os servidores de suas equipes.

Segundo P01, a utilização das redes sociais, aproximou a PROGEP dos servidores. Outra ferramenta utilizada para a divulgação das ações de Educação Corporativa realizadas pelo NED é o Sistema e Notificações do CPD:

“Outra mudança também de cultura foi aí, a partir do advento das redes sociais a gente começou a ter uma interação mais próxima com os servidores, então a partir daí a gente começou a utilizar o facebook sobretudo para divulgar as ações. O site é o nosso principal canal, sempre foi e se mantém, de comunicação da PROGEP com os servidores [...] Através de e-mail, a gente notifica os servidores sobre a realização de ações.” (P01).

“[...] a gente pega todos os servidores que pediram aquele curso, através do e-mail deles a gente dispara eles dizendo, olha estão abertas as inscrições para o curso solicitado por você [...]” (P02).

“[...] o servidor, ele acessa com seu login, com sua senha ele pode verificar quais são as capacitações que estão com inscrições abertas, então o servidor pode ter conhecimento tanto do todo, do Plano Anual que fica divulgado, quanto das capacitações de acordo com o período de inscrições no nosso Portal de Capacitações.” (P03).

A PROGEP também utiliza outros meios de comunicação, para informar aos servidores sobre eventos promovidos pela PROGEP.

“[...] as gurias, às vezes fazem notícias, entrevistas, aliás, na Rádio, a Semana do Servidor sempre é feito, entrevista na Rádio até na TV Campus eles fazem matéria, rede social, essas formas que a gente divulga” (P04).

Em seguida inquiriu-se os sujeitos sobre a adesão dos servidores nas ações de Educação Corporativa promovidas pelo NED/PROGEP. Foi destacado pelos respondentes que a adesão dos servidores sempre foi um problema no NED, porque era alto o número de evasão. Com o passar do tempo o Núcleo tem conseguido diminuir essa estatística, fazendo com que o servidor seja mais consciente, por intermédio de uma educação mais pedagógica de conscientização dos servidores, da correta utilização do recurso público.

“É, esse ainda é um ponto que a gente precisa melhorar, assim, buscar formas de melhorar” (P03).

Segundo P02, existem cursos com lista de espera, por outro lado, têm cursos que são ofertados pelo NED, por solicitação dos servidores, que acabam não formando turma, e conseqüentemente são cancelados, por falta de participantes, diz ela:

“Aí já estamos com problema. Aí a gente tem uma situação bem diferenciada, vamos dizer assim, existem cursos que a gente tem uma demanda que fica uma lista de espera, por exemplo um curso de inglês, ele sempre fica com uma lista de suplentes, outros cursos como Segurança do Trabalho, não tivemos quórum, tivemos que cancelar o curso”.

De acordo com P01, existe muita procura de cursos direcionados para o lado pessoal do servidor, não visam o interesse da Administração.

“[...] visando sim o meu enriquecimento pessoal e não do trabalho a gente vê bastante isso”.

Uma reclamação corrente entre os servidores é que não conseguem afastamento do trabalho por um longo período diário, ou por alguns dias para participação em cursos que normalmente são de 20, 24 ou 30 horas, e ocorrem, por exemplo, nas segundas e nas quartas-feiras, por algumas semanas, sendo necessário repetir a solicitação de afastamento para capacitação. Esse fato complicador acaba gerando um grande número de desistências por parte dos servidores das ações de Educação Corporativa.

“Então assim, o que a gente percebe muito que os servidores nos trazem, que os servidores não conseguem se afastar do seu ambiente de trabalho para participar das capacitações [...]. É interesse da Instituição, mas como a gente sabe que muitos servidores trabalham em unidades sozinhos inclusive,

fica difícil de tu deixar o local de trabalho sem ninguém, então esse ainda é um ponto que a gente tem, um desafio de pensar formas, pra que as pessoas consigam participar de forma mais efetiva das capacitações.” (P03).

“Eu sinto que a adesão ela ainda não é a ideal assim, tem muitos cursos que tem baixa procura.” (P04).

Nota-se, pelos relatos dos respondentes, que uma das dificuldades comentadas pelo NED é a distância existente entre o núcleo e os campi fora da sede e, como tentativa de encurtar essa distância, foram nomeados “Os Agentes de Desenvolvimento”, que são equipes criadas nos campi fora da sede, compostas por servidores dos próprios campi, que atuam como elo de comunicação entre o NED/PROGEP e os servidores desses campi, nas ações de Educação Corporativa. Esses Agentes conseguem identificar as necessidades dos servidores, auxiliando na realização dessas ações, eliminando, por exemplo, o problema de logística existente.

“[...] com os Agentes de Desenvolvimento, eu acho que melhorou muito; porque o Agente de Desenvolvimento eles são deles. O Agente de Desenvolvimento é do próprio campi, então eles conseguem identificar as necessidades deles, muito diferente de nós aqui, nesta distância, então a gente não consegue às vezes” (P04).

O questionamento a seguir tratou do aproveitamento do capital intelectual da Instituição nas ações de Educação Corporativa. Todos os respondentes afirmaram que os instrutores, de maneira geral, são os servidores da Instituição, dispostos a atuarem como multiplicadores de conhecimento, cadastrados em um banco de talentos, chamado de “Cadastro de Instrutores” que está disponível para inscrição de todos os servidores interessados. Para fazer parte deste cadastro, o servidor poderá ter uma habilidade relacionada a sua área de atuação, ou conhecimento ou habilidade diferente da exercida na sua função. Como incentivo à participação, todo o servidor que ministrar algum curso dentro da Universidade, será remunerado pela Gratificação de Encargo de Curso e Concurso (GECC).

“[...]os nossos instrutores, de maneira geral, eles são os nossos servidores né, no momento em que os servidores podem participar como instrutores, como multiplicadores de conhecimento a gente tá valorizando aquela competência dele, né.” (P03).

“[...] a gente busca servidores, no caso que estejam dispostos, vamos dizer assim, a compartilhar seus conhecimentos, a dividir seus conhecimentos para serem nossos instrutores nas nossas capacitações.” (P02).

“Olha a gente tem um banco, que o pessoal que tem talento, que tem algum tipo de talento, mesmo por exemplo que seja diferente, normalmente é

diferente do cargo que ele ocupa. Porque daí ele pode oferecer um curso né, e receber o Encargo de Curso e Concurso e dar um curso para seus colegas.” (P04).

“A gente tem um capital intelectual maravilhoso na Instituição, nem todo mundo sabe do cadastro; todo o servidor novo que ingressa, passa pelo NED para um atendimento e é sempre divulgado essa possibilidade deles participarem como instrutores.” (P01).

Na sequência, perguntou-se a respeito da participação da PROGEP no processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI e no que diz respeito à Educação Corporativa. Em destaque pelos sujeitos, está a afirmação de que não houve participação direta da PROGEP no processo de elaboração do PDI, o que houve foi a participação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas no que se refere à inclusão do Mapeamento de Competências, o qual implica nas capacitações.

“[...] a gente não tem nenhuma participação e nem convite para discutir o PDI [...] O que tá no PDI atende à demanda? Atende entre aspas né, porque até no caso as estratégias que estão montadas ali no PDI, elas vão além do alcance do que a gente tem capacidade de trabalhar aqui né, por que várias situações que são colocadas ali dentro a gente praticamente não tem [...] Atende à demanda, nós, o Núcleo, é que não temos pessoas com conhecimento às vezes para desenvolver algumas demandas colocadas” (P02).

“[...] não houve uma participação direta em relação a isso, o que houve assim, aí a gente fala enquanto PROGEP mesmo, foi uma participação no que diz respeito à inclusão da competência de mapeamento de competências da dimensão de Mapeamento de Competências, porque essa foi uma dimensão que a própria PROGEP solicitou que a PROPLAN incluísse no seu PDI e o Mapeamento de Competências ele tem implicações, também nas capacitações, então indiretamente existe ali, a capacitação está contemplada, mas isso acontece porque nós procuramos a Pró-Reitoria e pedimos que fosse incluída.” (P03).

“O Mapeamento de Competências”, a respondente relata, “está dentro desse eixo grande, o eixo do PDI [...] eu não posso fazer nada que não está dentro do PDI. Sistema de Mapeamento de Competências, ele está dentro de uma das etapas desse eixo do PDI, então tá tudo interligado com certeza. A gente precisa, inclusive, estar alinhado ao PDI. Essa é a ideia, que esteja alinhado ao PDI. A gente não pode fazer nada independente.” (P04).

Como pode ser observado nas falas dos sujeitos entrevistados, não há uma participação direta da PROGEP na construção do PDI, no entanto todas as ações de Educação Corporativa no âmbito da Universidade Federal de Santa Maria devem estar pautadas nesse instrumento institucional.

5.1.2 Dimensão Cultural

A dimensão cultural vê a aprendizagem como um processo que ocorre de maneira recíproca e contextualizada e pra que isso ocorra, no âmbito organizacional, precisam ser colocadas em prática algumas estratégias como a comunicação entre as pessoas. Para identificar estes aspectos, foi solicitado aos respondentes que avaliassem o impacto das ações de Educação Corporativa na integração entre os servidores e destes com a Administração da Instituição.

Nesse sentido, os sujeitos mencionaram que é imensurável este resultado, pois não existe uma avaliação de impacto, que seria a ferramenta para determinar tal índice, o que existe é uma “Avaliação de Reação da Capacitação” que, conforme o sujeito P01, é a reação, o impacto momentâneo do servidor com relação à capacitação realizada.

“Hoje a gente realiza a Avaliação de Reação que é avaliação basicamente da ação, o que que o servidor achou, o que pode ser melhorado e a gente daí deveria retornar, um tempo depois, nos setores para fazer essa avaliação de impacto. A gente não tem isso oficialmente mensurado. [...] O impacto, a gente acredita que as ações de capacitação promovam essa cultura organizacional, né, incentivem essa criação dessa cultura organizacional e esse sentimento de pertencimento à UFSM, de motivação, de orgulho, só que a gente ainda não realiza a avaliação de impacto, que eu acho que seria uma forma de mensurar isso” (P01).

Com base nos depoimentos, o que percebe-se é que a troca de experiências e de conhecimento entre servidores de setores diferentes, que normalmente não costumam conversar e muitas vezes nem se conhecem, é um ponto positivo nesses encontros de capacitação. “O Seminário de Integração”, foi citado como um evento criado exatamente para que essas trocas pudessem ocorrer de uma forma que não ocorreriam em decorrência do desenvolvimento das rotinas de cada servidor ou setor da instituição.

De acordo com o sujeito P03, as capacitações promovem a integração e a troca de experiências entre servidores,

“[...] e quando eles estão ali participando de uma capacitação a gente tá trocando experiência. [...] as nossas capacitações elas sempre converge pra um alinhamento com os objetivos da Instituição...elas estão integradas aos objetivos institucionais, os nossos projetos de capacitação se tu for olhar, todos eles têm um alinhamento com o PDI”.

No entendimento de P04,

“[...] o servidor participou de um curso de capacitação e daqui quatro meses a gente aplicar, por exemplo uma pesquisa junto aos teus colegas ou à tua chefia, pra ver se a ele, depois que fez aquela capacitação, se ele gerou algum impacto no setor, isso seria o impacto. Hoje a gente não tem isso”.

Essa avaliação de impacto realmente não é adotada pelo NED, o que ficou claro pelas respostas unânimes dos servidores do NED/PROGEP de que só realiza-se a “Avaliação de Reação”, que é o impacto momentâneo do servidor após realização de uma ação de capacitação. P04 diz

“Ah! eu fiz a capacitação, qual foi o impacto que isso gerou em mim. Bom gerou, ah! que eu gostei adquirir um novo conhecimento”.

Na sequência, questionou-se quais ações promovidas pela PROGEP estimulam a construção de uma cultura organizacional? Na visão dos respondentes são várias as ações de capacitação que estimulam, de alguma forma, a construção de uma cultura organizacional, pois elas demonstram o que a Instituição deseja, o que ela espera dos servidores e isso interfere também na cultura organizacional.

Os sujeitos P01 e P04 citaram o “Seminário de Recepção e Integração” para os novos servidores como uma das ações de capacitação em que a Universidade e sua estrutura organizacional é apresentada ao servidor ingressante.

“O Seminário de Integração e Recepção para os novos servidores que é a primeira ação de capacitação que é destinada para os servidores ingressantes, que a gente mostra toda a estrutura organizacional e que a gente faz realmente com que eles se sintam realmente acolhidos pela Instituição, acho que esse seria o principal” (P01).

“Eu acho que essa ação do Seminário de Integração, ele estimula a construção de uma cultura organizacional. Porque lá a gente mostra pra ele como é nossa estrutura, qual é a nossa cultura, qual é a nossa tradição. [...] mostra pro servidor a importância dele, que nós estamos felizes com a chegada dele, então a gente torce pelo crescimento dele na Universidade” (P04).

No entendimento de P03, várias ações das capacitações que estão contempladas no Plano Anual, estimulam direta ou indiretamente a construção de uma cultura organizacional:

“Então eu citei aqui por exemplo, nossas relacionadas ao planejamento estratégico e ao planejamento acadêmico. A gente estimular o planejamento as capacitações de gestão de riscos e de controles internos também tem uma relação direta com cultura organizacional”.

Observou-se que, apesar de não serem pensadas necessariamente com essa finalidade, as ações de capacitação são fundamentais para promover a integração entre membros da comunidade de servidores da instituição, e, além disso, contribui

significativamente na construção de uma cultura organizacional cada vez mais sólida.

5.1.3 Dimensão Política

De acordo com a dimensão política, o processo educativo tem o poder de provocar uma crescente curiosidade no aprendiz, estimulando a criatividade, a aprendizagem crítica, o trabalho em equipe, as parcerias colaborativas e a diversidade e, para a identificação destes aspectos no âmbito da UFSM, foram realizados alguns questionamentos, cujas respostas são apresentadas e discutidas na sequência.

A primeira questão analisada foi a relação da PROGEP, por meio do NED, com as direções dos Centros, na articulação de cursos de capacitação/aperfeiçoamento. De acordo com a narrativa dos respondentes, não há uma relação direta e atuante entre os Centros de Ensino e a PROGEP, deixando claro que a PROGEP tem um canal aberto com todas as Unidades da Universidade, não havendo um período programado para tratar desse tema específico ou metodologia para que as direções ou chefias das Unidades sejam ouvidas.

“[...] talvez a gente não tenha isso formalizado, tipo um período para os diretores entrarem em contato, isso a gente não tem, mas a gente tá sempre à disposição” (P04).

“Uma ação mais pontual. Não é o caso. Não é o caso. A gente atende na medida do possível às demandas específicas que surgirem mas não assim para todos os Centros, a gente não tem esse contato, assim proativo digamos com o Centro.” (P01).

“Não se tem uma relação muito atuante, isso é fato, né. O que a gente tem são algumas atividades que a gente desenvolve vamos dizer assim, ou se trabalha em conjunto com alguns Centros ou especificamente com alguns docentes específicos, instrutores ou com às vezes detentores de algum projeto. [...] não se tem com ninguém, então não teria porque diferenciar, eu acho; a gente não faz com nenhuma Pró- Reitoria, a gente não faz no HUSM, então acho que não tem especificamente porquê.” (P02).

No entanto, P03 forneceu uma resposta que destoa dos demais entrevistados, afirmando que existe uma relação direta de contato com bastante afinidade entre a PROGEP e as direções de Centro:

“A gente tem um relação bem direta assim, com as direções de Centros, temos bastante contato e afinidade com os diretores e a gente, apesar de não ter uma metodologia específica para ouvir as direções de Centro, em relação ao planejamento das capacitações, seguidamente os diretores estão nos

trazendo demandas e sugestões de capacitações, então existe realmente essa relação”.

Logo a seguir, procurou-se avaliar o impacto da política de Educação Corporativa no desenvolvimento dos Centros de Ensino e do trabalho em equipe. Pode-se afirmar que, de acordo com os relatos das servidoras da PROGEP ouvidas durante este estudo, o impacto é positivo, apesar de não haver a “Avaliação de Impacto”, como já foi abordado anteriormente.

“Eu vejo como um impacto positivo, apesar do que a gente acabou de comentar, de não ter esse olhar mais atento assim para cada Centro... eles conseguem de certa forma aplicar um pouco daquilo que viram, disseminar os conhecimentos adquiridos e né... e trazer novas ideias, novas propostas de trabalho. Acho que é positivo.” (P01).

“Também não temos como mensurar... eu devo ir numa capacitação e devo sim prestar contas do que eu, daquilo que eu aprendi para os demais colegas.” (P02).

“Eu entendo que é um impacto positivo, as capacitações diante de tudo o que a gente já falou, assim, elas estimulam positivamente o desenvolvimento dos servidores ... todos eles acabam estimulando direta ou indiretamente o trabalho em equipe, porque no momento que tu vem, tu te capacita, depois lá na tua Unidade, tu também acaba atuando como multiplicador com os teus colegas.” (P03).

“Da mesma forma assim, eu acho que o impacto dessa política de capacitação no desenvolvimento dos Centros, a gente só vai conseguir ver no momento que a gente tiver uma “Avaliação de Impacto” ... Ajuda, só a gente não tem hoje esses índices, a gente não tem. Mas eu acredito que tem impacto positivo nas Unidades.” (P04).

Nota-se que, embora não exista uma ferramenta de mensuração, a cada capacitação o servidor é estimulado a atuar como multiplicador, disseminando o conhecimento adquirido com sua equipe de trabalho, observando-se empiricamente uma melhora nos processos de trabalho.

5.1.4 Dimensão Sociopsicológica

A dimensão sociopsicológica destaca a importância de espaços de fala, escuta e convivência, liberdade de expressão e valorização das relações sociais. Privilegia o desenvolvimento da capacidade de dar e receber *feedback* do trabalho em equipe, detectar e solucionar problemas e conflitos.

Considerando que o diálogo é a melhor ferramenta para mediar e resolver situações adversas, a primeira questão apresentada às respondentes abordou a

necessidade de espaços de diálogo sobre as capacidades dos servidores como estratégia de interação social e bem-estar pessoal.

Conforme os relatos, os entrevistados reconhecem a importância de espaços onde os servidores possam demonstrar suas competências, como forma de valorização do indivíduo, fazendo com que esse servidor sinta-se bem em um espaço para a disseminação e compartilhamento de conhecimentos.

Nesse sentido, todos os respondentes, reconhecem a importância da criação de espaços de diálogo e que os mesmos funcionem de maneira a buscar desenvolver o potencial do servidor e de sua equipe:

“Bom, eu entendo que a existência de espaços nos quais os servidores possam demonstrar suas competências, elas promovem o reconhecimento do servidor. No momento em que o servidor tem um espaço pra isso e consequentemente isso vai provocar, vai promover o bem estar daquela pessoa, a pessoa que se sente reconhecida, que se sente valorizada, né. [...]. A gente tem tentado fazer essa busca, esse alinhamento entre as competências do servidor e o que ele efetivamente faz na Instituição.” (P03).

“Eu vejo como fundamental esses espaços de diálogo ... Cada chefia ela tem a gestão de pessoas lá com seu setor, então acho que começando por lá, discutindo, conhecendo sua equipe, suas características, tentando desenvolver o potencial de cada servidor.” (P01).

“Rodas de conversas, essas possibilidades, aí sim, lá nas Unidades eu acho que aí seria bem importante se tivesse, eu acho que hoje a gente não tem.” (P04).

Como se pôde perceber, pelas argumentações supracitadas, todas as respondentes reconheceram a importância do diálogo como forma de troca de ideias, disseminação e compartilhamento de conhecimento, conforme P04, esses espaços existem mas não funcionam como deveriam.

“Mas eu acho que se a gente fizesse essa parceria talvez, com as Direções para oferecer espaços de diálogos nas Unidades, seria bem interessante. Porque hoje eu vejo que elas existem, mas talvez não seja ainda o suficiente, né. Porque realmente se conversa pouco, se conversa eu digo se dialoga pouco na Universidade” (P04).

Considerando a capacitação e tranquilidade como essenciais à execução de qualquer atividade, perguntou-se aos entrevistados sobre sua percepção da política de Educação Corporativa na promoção da preparação dos servidores para novos desafios profissionais e da tranquilidade desses servidores em realizar suas atividades no sentido de sentir-se capacitado. Os sujeitos, em sua maioria usaram o termo “Com certeza!”, demonstrando um impressão altamente positiva em relação ao questionamento.

“Com certeza! Acho que na medida em que a política de gestão de pessoas com um todo né, ela tem essa visão mais estratégica e alinhada com os objetivos institucionais, ela dá para o servidor essa tranquilidade, acho que a política de Educação Corporativa é fundamental para isso aí.” (P01).

“Com certeza! Porque na medida que o servidor vai se capacitar ele vai se apropriar teoricamente de um assunto, além da troca, que eu já falei, a troca de experiência entre os participantes, então no momento em que ele volta lá pra Unidade dele, com essa visão, isso vai deixá-lo mais seguro na execução dos seus processos.” (P03).

“Com certeza! Eu acho que sim. Quanto mais capacitado ele se sentir, mais pronto para as atividades ele vai se sentir e mais prontos para os novo desafios. Por isso que é bem importante as pessoas participarem do ‘Levantamento de Necessidades’, que são poucos que participam, ainda tem um índice baixo, a própria ‘Avaliação de Desempenho’ também a gente não tem um índice tão alto.” (P04).

Na opinião da respondente P02, “depende”, pois classifica os servidores em dois tipos: os que tem sede de aprender, tem carências e que vêm em busca de conhecimento e os que procuram a capacitação apenas para evoluir na carreira, em busca de certificado, o que representa, em sua opinião, a maioria de público dessas ações de Educação Corporativa. Isso, no entanto, ainda sob seu ponto de vista, não impede o servidor de se qualificar, mas o objetivo da oferta dos cursos, é capacitar o servidor para o desenvolvimento de suas atividades profissionais.

“Depende! Porque a gente tem dois tipos de servidores né. No que diz respeito à Educação Corporativa, nós temos aquele servidor que tem sede de aprender ou que tem realmente uma carência de aprendizado numa atividade X do seu trabalho e que vem em busca desse conhecimento, dessa experiência, e lamentavelmente não são muitos. O que tem muito sim é o servidor que faz o curso apenas para incentivo de capacitação, para evoluir na carreira”. “[...] a gente percebe claramente que no início, assim que o servidor ingressa, ele faz muitos cursos no NED, muitos. Depois que ele adquire o último nível ele para de fazer os cursos. E é lamentável porque o objetivo não é esse. Também existe um investimento financeiro, um orçamento por trás disso e que o servidor não aproveita da maneira que deveria aproveitar.” (P02).

Pode-se dizer que, com base nas respostas da maioria das entrevistadas, a política de Educação Corporativa prepara os servidores para novos desafios, o que se reflete no bem estar do servidor, na tranquilidade na execução de suas tarefas dentro do seu Setor, da sua Unidade, o que reverterá em benefício para ambos, o servidor e a UFSM.

5.1.5 Dimensão Econômica

Na dimensão econômica, tratam-se as características do contexto externo do negócio, como a empregabilidade e os resultados relacionados à prestação de serviços, clientes e fornecedores, e para identificar estes aspectos, aplicou-se a questão a seguir, que diz respeito ao investimento da Instituição em ações de Educação Corporativa.

Ao solicitar às respondentes que contextualizassem o investimento da UFSM em ações de Educação Corporativa, percebeu-se, de acordo com os relatos das respondentes, que a maior parte do recurso destinado às ações de Educação Corporativa na UFSM, são para pagamento de taxas de inscrição, diárias e deslocamento de servidores para participação em eventos externos e GECC – Gratificação de Encargo de Curso e Concurso, que destina-se a remuneração de servidores instrutores.

Segundo as servidoras da PROGEP entrevistadas, um quantitativo desse recurso é repassado às Unidades para que as mesmas subsidiem eventos de capacitação para os servidores ali lotados. Além disso, existe uma previsão anual de recursos destinados a ações de Educação Corporativa e, tal montante após aprovado, é reservado e repassado parcialmente à PROGEP, por intermédio da PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento. O relato do respondente P03, demonstra certa insegurança quanto ao cumprimento do que foi planejado, até o fim de cada ano. P03 relata:

“O nosso recurso, ele é destinado anualmente para as capacitações, então no momento lá que é aprovado o recurso da Instituição, a gente conversa com a PROPLAN e faz uma reserva, digamos desse recurso para a capacitação. [...] nos últimos anos a gente tem sofrido um pouco com isso, porque o nosso recurso não tem sido liberado de um forma total. A gente nunca sabe se a gente vai conseguir chegar até o final com as nossas turmas.” (P03).

O valor liberado em 2018 foi de R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais), já em 2019 o orçamento liberado foi elevado para R\$ 200.00000 (duzentos mil reais). Conforme relatos, frente à crise econômica que atinge o país, em especial as universidades públicas, também foi possível perceber que a PROGEP não tem certeza se vai contar com esse orçamento no ano de 2020.

“[...] a gente além do recurso específico para o pagamento da GECC - Gratificação por Encargo de Curso e Concurso, que é o que a gente consegue pagar para os servidores, que atuam como instrutores, a PROGEP

contribui com o pagamento de taxa de inscrição para o servidor em eventos externos.” (P01).

“[...] há um recurso orçamentário né, que é destinado especificamente para o pagamento dessas capacitações que a gente chama de GECC né, que tem um Decreto, esse recurso é destinado para que a gente possa pagar as aulas ministradas pelos servidores. A gente também, dentro disso, que tem que tirar o recurso para pagamento de diárias, ou, às vezes, para deslocar um servidor, um instrutor de um campus para outro, por exemplo, seminários...É um valor razoável que dá para gente trabalhar tranquilo durante o ano, não dá para reclamar, então cobre a demanda bem tranquilo.” (P02).

“A gente tem um valor destinado para a capacitação. Só que claro, esse montante é pra tudo, acaba sendo pouco... mas que que acontece o valor é para nós abarcarmos toda essa situação de capacitação pessoal... E a gente também divide um valor para as Unidades, que daí as Unidades também podem disponibilizar para os seus servidores.” (P04).

“O próprio pagamento da taxa de inscrição, esse ano, a gente teve que encerrar ele mais cedo, porque o recurso terminou e a gente não teve nova liberação... Os nossos gastos com pagamento de taxas de inscrição, depois a gente tem na promoção dos cursos internos, a gente tem o pagamento da GECC que são para os nossos instrutores e a gente tem também aí os pagamentos de diárias e passagens que envolvem todas as capacitações que a gente promove, porque às vezes são pessoas que vêm de fora, por exemplo, na Semana do Servidor a gente traz pessoas de fora, então acaba envolvendo recursos de diárias e de passagens, além do que a gente tem um recurso destinado para pagamento de capacitações externas.” (P03).

Na sequência, solicitou-se às respondentes, uma avaliação sobre o retorno desse investimento para a UFSM. Respondendo a esta indagação, a maioria das entrevistadas afirmou que o investimento em ações de Educação Corporativa é válido e que seu retorno é positivo, uma vez que impacta diretamente nas práticas dos servidores, apesar de o resultado nem sempre ser o esperado, ficando aquém dos objetivos propostos. Nas palavras de P04, o servidor tem que querer das esse retorno:

“O Retorno do investimento, eu acho que é justamente a prática do nosso servidor depois da capacitação. Um servidor se qualificou, foi lá fez um mestrado, foi lá fez um doutorado. Ai! Eu acho assim, que o mínimo que essa pessoa tinha que fazer, é quando ele recebe um convite para ele aceitar uma chefia, porque assim ó ele tá qualificado pra isso, a Universidade investiu nele. Foi oportunizado pra mim uma qualificação, eu me sinto responsável por contribuir com a Universidade. Eu acho que o servidor, ele precisa querer dar esse retorno, porque se não ele vai se capacitar e vai ficar lá, na boa, vai ficar lá, sentadinho, fazendo as coisas dele. É, ele teria que chegar, colocar em prática, tentar disseminar.” (P04).

“O Retorno seria né, e deveria ser, os servidores mais preparados para desenvolver suas atividades, no contexto do seu trabalho, dentro daquilo que seria o esperado né, que o servidor procure para o seu crescimento profissional e não pessoal. O esperado é esse na realidade, às vezes não é obtido, mas é o esperado. O crescimento profissional deveria estar em primeiro lugar.” (P02).

“Acho que esse retorno sempre é positivo, como eu te falei. Todo o servidor que se capacita ele consegue trazer algo de positivo para o setor, para sua realidade, seu dia a dia. Mas eu vejo que ainda existe uma necessidade de mudança de cultura de maior valorização para capacitação interna.” (P01).

“A gente não tem avaliação de impacto das capacitações, que é aquela avaliação que tu mensura o quanto o servidor contribuiu para a melhoria da Unidade, depois que ele fez aquela capacitação [...] A gente entende que certamente existe um retorno positivo em relação aos investimentos que são feitos, porque a gente tem as metas, por exemplo, do nosso plano, esse plano anual que a gente elabora, ele tem metas e elas todas têm sido atendidas, todos os anos [...] atingir as metas do nosso plano, e esse nosso plano está vinculado ao PDI, com certeza o retorno é positivo para a Instituição [...] Então não é um recurso que tá sendo em vão, um investimento que traz retorno sim permite o aperfeiçoamento dos serviços que vão ser prestados com mais qualidade no final lá para a comunidade.” (P03).

Como não existe a avaliação específica dos impactos das ações de capacitação, como já mencionado anteriormente, não existem índices. No entanto, o retorno, segundo o entendimento das entrevistadas, se dá no dia-a-dia dos setor, quando o servidor coloca em prática o conhecimento agregado, revertendo em um atendimento de qualidade para a comunidade

5.1.6 Dimensão Científico-tecnológica

A dimensão científico-tecnológica estimula a inovação e o conhecimento mediante análises sistemáticas e por meio da qualificação permanente das pessoas que compõem a organização, as tecnologias associadas ao negócio e às habilidades necessárias para sua utilização.

Inovar implica ação de mudar, fazer de outra forma, inovar. Com essa ideia, foi lançada a questão indagando a respeito da inserção do processo de inovação nas ações de Educação Corporativa. Observou-se que as participantes da pesquisa, acreditam que a tecnologia é uma ferramenta que tem facilitado as tarefas e reduzido custos na condução de processos de todos os setores no âmbito da Instituição. P01 relata que “inovação” é um tema relativamente novo nas ações de capacitação no âmbito da UFSM:

“Eu acho que o tema da ‘inovação’ é relativamente novo na Instituição. A gente vê a AGITTEC atuando de ponta a ponta, com um trabalho de excelência, mas assim, na questão das capacitações, ainda a gente vê a inovação numa forma mais geral, assim como a AGITTEC trabalha, fica distante ainda um pouquinho das ações de capacitação”.

Dentre as ações mencionadas mais frequentemente pelos sujeitos estão as ações de capacitação realizadas na modalidade EAD. Destacam que as capacitações à distância permitem uma maior participação dos servidores, visto que, sendo desenvolvidas integral ou parcialmente via *Moodle*, não há necessidade do servidor afastar-se do seu ambiente de trabalho, podendo, ainda, realizar a capacitação em sua própria casa. Outro fator mencionado é a possibilidade de aumentar o número de participantes nessas ações, pois um evento disponibilizado na modalidade EAD, permite que o servidor, ao utilizar essa ferramenta, tenha uma participação mais efetiva no curso.

“O que a gente fez esse ano de 2019 e em 2018, a gente está trabalhando muito na modalidade em EAD, em nossos cursos né. Para atingir um público maior certo? Para usar uma ferramenta que está ali à nossa disposição, uma ferramenta que é fácil de se trabalhar, é prática de se trabalhar, uma maneira de diminuir o custo também [...]. Nós capacitamos, por exemplo, servidores que quisessem ser instrutores, na modalidade EAD, no moodle. Então a gente tenta investir nas novas tecnologias que estão por aí, mas às vezes tu não tem pessoas capacitadas para disseminar o conhecimento.” (P02).

“É a gente tenta né, apesar de ter algumas limitações, assim a gente sempre tenta utilizar os recursos que a gente tem pra promover as nossas capacitações, como por exemplo, as nossas próprias capacitações à distância, que é uma forma de proporcionar que o servidor participe de forma mais efetiva né, de um curso. Elas são feitas utilizando um ambiente virtual, o ambiente do moodle, então é ali uma tecnologia, um processo de inovação que a Instituição utiliza pra possibilitar que mais servidores possam se capacitar, tá lá em casa, tá na casa dele mas tá acessando o curso, tá se capacitando.” (P03).

“O ensino à distância, isso eu entendo que ele é um processo de inovação que está se inserindo nas ações de educação, porque a gente precisou inovar, se a gente continuasse como a gente tava, não tava tendo muito sucesso. Os Agentes de Desenvolvimento, também acaba sendo um processo, de certa forma, de inovação, que a gente também não tinha.” (P04).

A questão seguinte indagou sobre a percepção e atuação do NED no que diz respeito ao redimensionamento de cargos e servidores (extinção e criação de cargos), frente ao desenvolvimento científico-tecnológico na Instituição. Segundo as respostas das servidores inquiridas, o redimensionamento dos servidores da UFSM não está a cargo do NED, embora seja de responsabilidade da Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento (CIMDE), à qual o NED está subordinado. Identificou-se que essa é uma atribuição do ING – Núcleo de Ingresso ou mesmo do NUMOV – Núcleo de Avaliação e Movimentação, núcleos também sob coordenação do CIMDE/PROGEP.

“O redimensionamento, na verdade, ele já é previsto no nosso Plano de Carreira desde 2005, já temos quase 15 anos aí de plano e muito pouco se falou em redimensionamento, a não ser, essas ações que vem de cima pra baixo.” (P01).

“Esse assunto de redimensionamento ele não seria NED. É que a CIMDE, que é a coordenadoria, ela tem o NUMOV, que é o Núcleo de Movimentação; ela tem o ING que é o Núcleo de Ingresso e ela tem o NED. O NED é responsável pelo desenvolvimento. A CCON que é de concursos, é aonde chegam as demandas de vagas, chega primeiro lá, porque a CCON é quem detém as vagas da Universidade. Então, se ele não consegue atender ele vai encaminhar para a CIMDE, porque a CIMDE poderá ter uma solução em função dos pedidos de remoção.” (P04).

“O redimensionamento é justamente verificar quantos servidores eu preciso para aquele setor, para aquela Unidade.” (P04).

“Antigamente quando um cargo se aposentava, uma pessoa se apresentavam era automática a reposição lá naquela Unidade, a gente nem analisava, não questionava nada; Hoje em dia com a própria dificuldade que a extinção dos cargos criou, a gente já não faz mais de uma forma automática, né. Então quando aposenta um servidor, quando um servidor pede vacância existe toda uma análise, para se definir de que forma aquela vaga vai ser repostada e se ela vai ser repostada. [...] a gente faz também uma fala sempre com as chefias tentando conscientizá-las de que tenham essa análise. É um trabalho de formiguinha, né. Então a gente vai ter que cada vez mais, trabalhar com o que tem e pra isso a gente precisa ter uma análise mais consciente.” (P03).

O redimensionamento está previsto no plano de carreira dos servidores desde a criação em 2005, mas, de lá pra cá, poucas ações se efetivaram, a não ser as ações determinadas, pelo governo, sem muita discussão, assim como a publicação do Decreto N. 9.725, de 12 de março de 2019, que extingue cargos em comissão e funções de confiança e limita a ocupação, a concessão ou a utilização de gratificações.

5.2 A PERCEPÇÃO DOS DIRETORES DE UNIDADES DE ENSINO

Em atendimento ao segundo objetivo específico deste estudo, este subcapítulo busca, avaliar, a partir da percepção dos Diretores de Unidades de Ensino da Instituição, os impactos das políticas e das práticas atuais de capacitação na UFSM. Para isso, serão analisados os dados coletados com base nas entrevistas realizadas com os Diretores de Unidades de Ensino do campus sede da UFSM, em Camobi, na cidade de Santa Maria - RS. Os oito sujeitos entrevistados serão identificados como D01, D02, D03, D04, D05, D06, D07 e D08.

Inicialmente discorre-se sobre o perfil dos gestores e, na sequência, analisa-se a percepção dos Diretores dos Centros nas ações de Educação Corporativa da

instituição objeto, conforme suas características e traços, de acordo com Amaral (2003), como descrito anteriormente no método, subdividindo-se em seis dimensões: Administrativa, Cultural, Política, Sócio-psicológica, Econômica e Científico-Tecnológica.

Em relação ao perfil dos Diretores, apresentado no Quadro 07, pode-se afirmar que a maioria está na faixa etária entre 50 e 69 anos. Pode-se afirmar também que a maioria é do gênero masculino, dos oito respondentes apenas três são do gênero feminino. Percebe-se que os Diretores têm, como característica comum, uma longa experiência profissional, ou seja, a grande maioria tem mais de vinte anos de atuação na UFSM, identificando-se uma média de 23 anos e meio, estando no cargo que ocupam (de diretor de Centro de Ensino), em média, há 6 anos e meio. Cabe salientar que um, entre os sujeitos, ocupa o cargo de direção há 24 anos e outro está no cargo há apenas um ano.

Quadro 07 – Perfil dos Diretores dos Centros

	Gênero	Faixa etária	Tempo na UFSM	Tempo no cargo
D01	Masculino	50 – 69	24 anos	1 ano
D02	Masculino	30 – 49	24 anos	24 anos
D03	Feminino	50 – 69	29 anos	6 anos
D04	Masculino	50 – 69	30 anos	6 anos
D05	Feminino	30 – 49	10 anos	2 anos
D06	Masculino	50 – 69	40 anos	5 anos
D07	Masculino	50 – 69	11 anos	6 anos
D08	Feminino	50 – 69	21 anos	2 anos

Fonte: elaborado pela autora.

A seguir, apresentam-se os dados referentes ao planejamento e desenvolvimento de ações de Educação Corporativa e seu impacto na prática profissional dos servidores nos Centros de Ensino, conforme percepção de seus diretores. Utilizou-se, para fins de análise, assim como na subunidade anterior, o modelo de Amaral (2003, p. 50-54).

5.2.1 Dimensão administrativa

Para identificar os aspectos da dimensão administrativa foram aplicadas questões relacionadas à percepção das direções dos Centros de Ensino no planejamento das ações de Educação Corporativa desenvolvidas pela UFSM. Inicialmente indagou-se sobre a participação da Unidade (Centro) no planejamento dessas ações, ou seja, a forma como se dá a discussão, pela Direção do Centro, das propostas de qualificação dos servidores promovidas pela PROGEP/UFSM.

Os respondentes que contribuíram para a realização deste estudo, foram unânimes em afirmar que não existe participação dos Centros, no planejamento de ações de Educação Corporativa. D01 afirma nunca ter participado de reunião sobre o tema em questão, colocando-se como agente passivo no que diz respeito ao planejamento de ações de Educação Corporativa pela instituição.

“Eu nunca participei de uma reunião sobre isso. O que a gente faz é receber as ofertas. Nossa posição aí é de receber isso. [...] A gente recebe até mesmo a possibilidade de sugerir alguma coisa que a gente repassa para os servidores, mas assim, especificamente eu participar, eu não participo de nenhum grupo que seja específico, que discuta a questão da qualificação”. (D01).

Nesse sentido D02, que corrobora com as palavras de D01, discorre a respeito da participação da Unidade, no planejamento das ações de capacitação desenvolvidas pela PROGEP no âmbito da UFSM.

“Olha, a princípio não tem assim, não há essa participação. Não tem participação naquilo que é desenvolvido, assim em toda UFSM, não, não tem. A gente não participa, bem sinceramente [...] não há espaço para sugestões.” (D02).

O depoimento de D03, refere-se ao incentivo à capacitação ao afirmar que as chefias do Centro sempre incentivam os servidores que manifestam interesse em participar de alguma das ações promovidas pela PROGEP, mas também refere que não participa do planejamento dessas ações.

“A gente sempre teve um papel de estimular os servidores a se atualizarem e se reciclarem utilizando o extenso leque de cursos que a PROGEP oferece, e eles têm utilizado isso. No planejamento de ações não tem. A gente não senta com eles para [...] É, a gente deixa o servidor à vontade pra ele escolher em que áreas ele quer se reciclar e se atualizar. Mas o planejamento é da PROGEP”. (D03).

Os demais relatos dos diretores seguem as mesmas tendências de respostas já mencionadas anteriormente:

“Quando a PROGEP faz aqueles cursos, oferece os cursos, a gente sempre estimula o pessoal nas reuniões que os servidores participem, mas é um estímulo né. A nossa participação nesse planejamento é só como aluno. Não existe um planejamento.” (D06).

“No Centro, os servidores que demonstraram interesse à chefia imediata e à Direção em se qualificar, recebem todo o apoio, tanto para quem solicitou afastamento ou não.” (D08).

“Eu acho que ninguém melhor que o servidor pra saber. Olha eu tenho essas habilidades, eu tenho esse desejo. Eu acho que é mais do foro íntimo do servidor do que eu falar. Mas o que a gente faz é não só incentivar como dar oportunidade, se ele precisa fazer um curso de capacitação, vai fazer.” (D01).

Logo a seguir, considerando que a preocupação com a formação é algo que prepondera em uma instituição, procurou-se investigar de que forma o Centro procura estimular a participação dos seus servidores nas ações de Educação Corporativa promovidas pela PROGEP. Observou-se, nas narrativas dos Diretores, no tocante ao incentivo aos servidores para participação em ações de Educação Corporativa, em parte já descrita na questão imediatamente anterior, que a liberação dos servidores sempre tem o consentimento e incentivo da chefia imediata, assim como das Direções de Centros:

“A gestão do Centro prioriza sempre o diálogo e participação de todos, a realização de trabalhos integrados, dando oportunidade a todos de opinarem sobre as questões voltadas ao Centro e à Universidade como um todo.” (D08).

“É isso, a gente divulga, a gente estimula [...]. Sempre procura favorecer o servidor, na participação e tal.” (D06).

“Normalmente a gente sempre divulga, sempre que chega até nós, que PROGEP tá desenvolvendo, sei lá, um seminário ou um evento, ou uma formação específica de uma, duas, três tardes, uma semana, a gente sempre divulga para todos, a gente tem e-mail por departamento, por coordenações de todos os servidores: E aí vai depois, isso eu vejo que é uma política do Centro e das chefias de não bloquear ninguém, é difícil, assim, geralmente só quando é afastamento para qualificação de mestrado, doutorado, que às vezes não consegue todo período, mas até hoje o que eu tenho visto é que aqui no Centro o pessoal não tem bloqueado, e nós como Direção, normalmente a gente acata o que o chefe imediato tá colocando.” (D05).

“O que é feito para estimular a participação. A gente repassa todas as sugestões que tiver e, na verdade eles têm acesso, eles recebem o mesmo e-mail que eu recebo, que eu saiba é assim, se o servidor quer fazer, não vejo impedimento.” (D01).

Nas palavras de D04, notou-se a preocupação com o afastamento do servidor, sem que isso interfira na qualidade do serviço prestado na Unidade, visto que é bem comum não haver substitutos no setor. O respondente discorre:

“Primeiro, a própria questão da qualificação do servidor, qualificado, o servidor vai se traduzir em melhor qualidade do serviço, menor chance de erro, melhor atendimento. O que geralmente cria o empecilho é tu não ter alguém para substituir, que às vezes, às vezes não, é até bem comum nós termos somente um TAE, aí complica”. (D04).

Tão importante quanto incentivar o servidor a participar das ações de Educação Corporativa, é avaliar os resultados da mesma, sem intimidá-lo, ao contrário, pela avaliação deve se valorizar a sua iniciativa, bem como abrir espaço para que compartilhe os conhecimentos adquiridos com os demais colegas. Nesse cenário, indagou-se se o Centro possui algum mecanismo de avaliação dos resultados das ações de Educação Corporativa das quais seus servidores participam.

No que tange à avaliação dos resultados das ações de Educação Corporativa, o entrevistado D08 afirma que existe uma avaliação pela comissão interna do Centro, e relata:

“Através da Comissão de Avaliação do Centro todos somos avaliados e recebemos o retorno em reuniões e quando solicitado (individualmente pelos envolvidos) das resposta.” (D08).

Nesse sentido, D03 afirma que, na Unidade, existe uma proposta de avaliação, que seria realizada por meio de um evento interno, no qual os servidores pudessem compartilhar o aprendizado recebido ao retornar de uma ação de capacitação. Ele narra:

“O que a gente tá propondo, que a gente propôs inclusive neste edital, é que no retorno dessas atividades, quando participam de eventos externos por exemplo, que a gente passa agora a fazer um dia, um evento aqui, interno, para que esses que participaram de eventos externos tragam um resumo do que foi o evento para os demais, que eles façam um relato do evento, digamos assim, as novidades que eles aprenderem lá neste evento e tragam para os demais. A gente pensou em fazer o dia do servidor, ou um evento para os servidores, para fazer esse tipo de apresentação. Seria como uma contrapartida por ele ter recebido as diárias, o auxílio, a contrapartida seria isso.” (D03).

O entrevistado D02 salienta que, não havendo política, também não há avaliação. O Centro tende a designar os servidores mais qualificados para setores

com atividades mais complexas, o que não pressupõe e não configura uma avaliação:

“Olha! De verdade não, também não tem; se não tem política provavelmente tu não tem avaliação. O que a gente tá fazendo, mas é uma política mais de direção de Centro é, aqueles servidores que se qualificam, e mais qualificados que já tem mestrado e até doutorado alguns, a gente tentar colocar em locais que tenha mais atividade que, tem uma atividade um pouco mais complexa [...] Então a gente faz uma avaliação nesse sentido de tentar alocar ele melhor, eu acho que a gente tem que aproveitar isso, mas esse seria o único tipo de avaliação, falando no técnico administrativo. [...] mas a gente não tem um instrumento mais formal de dizer: Olha foi bom, o que você achou? Mesmo esses cursos de curta duração, isso a gente não tem isso formalizado.” (D02).

Conforme as narrativas dos demais sujeitos, que constituem a maioria dos respondentes desta pesquisa, não existe nenhum tipo de avaliação ao retorno das capacitações:

“Na verdade não. E eu acho que aí, ficaria um pouquinho complicado, então assim eu também precisaria ter um mecanismo, também, para ver se os professores quando saem pra fazer um trabalho, se eles fizeram o trabalho certo também, para avaliar se o professor apresentou um trabalho. Eu espero que o servidor esteja fazendo acuidade das suas habilidades e isso esteja impactado, por isso que ele pediu o curso, né.” (D01).

“Não, na realidade ele acaba participando, né mas a gente não faz uma avaliação formal, não na realidade a gente espera que se traduza em melhoria de serviço.” (D04).

“E em relação aos TAEs especificamente, a gente não tem um mecanismo específico, a não ser o oriundo da própria PROGEP que nos manda pra cá. A Unidade não tem um mecanismo de avaliação própria do servidor.” (D07).

A última questão da dimensão administrativa, faz referência ao Plano de Desenvolvimento da Unidade – PDU. Inicialmente indagou-se sobre a existência do mesmo no Centro de Ensino, como foi o processo de elaboração e o que diz em relação à Educação Corporativa dos servidores ali lotados, bem como seu alinhamento com o PDI da UFSM. O respondente D01, a princípio, mostrou-se confuso, já que segundo ele, são muitas as siglas, lembrou-se apenas do PDI, o Institucional, relatando não lembrar de alguém ter solicitado a criação do PDU:

“Na realidade o que a gente tem é o PDI, que a gente se adequa. Eu não me lembro de alguém ter pedido para fazer o PDU”.

Acerca do PDU, os respondentes divergem em seus relatos. D06 e D05 afirmam que ainda não tem:

“Não temos também. Estamos fazendo, estamos começando a conversar sobre o assunto com o pessoal.” (D06).

“Ainda não. Nós temos um grupo de trabalho que foi formado, a gente conversou na época com a PROPLAN, no ano passado ainda, e inclusive eles iriam nos enviar um Técnico para conversar com a pessoal, só que depois meio que parou, não sei se em função da reestruturação. Está em elaboração, mas ainda em fase bem inicial, não temos ainda.” (D05).

Já D04 informa que tem PDU, ressaltando que todas as Unidades devem estar alinhadas ao PDI da Universidade, e acaba dando a entender que o PDU não é necessário:

“Tem, só que vou ser bem sincero, nesta gestão nós não fizemos [...]. Porque é feito várias vezes a mesma coisa, se a Universidade, ela tem um Plano de Desenvolvimento Institucional, acho que isso tem que ser abarcado pelas Unidades e Subunidades, ninguém vai fazer nada diferente disso, não adianta tu estar refazendo aquilo que está feito. [...] A Universidade, ela busca qualificação, melhoria de serviço, atendimento. Então isso aí, tipo assim, se não tiver escrito vai ser feito. Se a Instituição fez isso e ela faz, isso não precisa cada Unidade, nenhuma Unidade vai discordar disso. Então eu acho que não precisa fazer o que já está feito”.

Nesse contexto, como dito anteriormente, nota-se que o grupo ficou dividido em dois, por conta das divergências verificadas entre os respondentes. Os respondentes a seguir, revelam que já elaboraram o Plano nas suas Unidades:

“O Centro tem seu PDU, que foi elaborado com a representação de docentes, TAEs e discentes. O PDU é alinhado com PDI da Universidade. O PDU do Centro oportuniza uma maior participação da sua comunidade interna no processo de tomada de decisões e solução de problemas.” (D08).

“Ele se alinha basicamente sim, aos traços da UFSM, direcionando na perspectiva de que ele é aquelas condições. Nós estamos criando mecanismos da qualificação, da formação, internacionalização, realização de intercâmbio. Qualificando diferentes espaços, várias ações estão acontecendo nessa perspectiva de qualificar. Ele já está num processo bem avançado. Está agora pra ser efetivado pelo Conselho. Nós tivemos desde março até agora, foram acho que oito ou nove reuniões coletivas. Claro que algumas reuniões com maior participação.” (D07).

“Tem PDU. O processo de elaboração foi bem legal, e eu fui em todas as reuniões e foram mais de vinte. A gente estabeleceu uma comissão que foi retirada do Conselho de Centro e essa Comissão passou a trabalhar no PDU. Nosso Plano passou pela reunião do Conselho para aprovação, mas um conselheiro pediu vistas e aí a gente formou um Grupo de Trabalho para resolver o problema. Então na próxima reunião do Conselho, vai passar a análise agora do PDU e ele vai ser aprovado finalmente. Encerraremos o ano com o PDU aprovado.” (D03).

No tocante à Educação Corporativa, os sujeitos D03 e D02 afirmam que, em relação às ações atuais, de incentivo à capacitação dos servidores do Centro, procura-se sempre um alinhamento ao PDI:

“Eu acho assim, que a ideia é continuar com essas mesmas ações que a gente tá tendo agora, financiar saídas dos servidores para eventos, incentivar, financiar, com recursos da Direção e estimular que eles tragam essa experiência para os demais que não participaram. Alinhado ao PDI, com certeza.” (D03).

“Sim, alinhado ao PDI. [...] nós já fizemos, tá aí o PDU, tem os planejamentos, mas aí não tem essa questão. Tem essa questão da qualificação, mas não tem a questão da avaliação, só da qualificação, do apoio, e aí tem as metas lá, de apoiar e manter os cursos”. (D02)

Foi possível perceber os aspectos da Dimensão Política da EC do ponto de vista dos diretores das Unidades de Ensino da UFSM. Observou-se que não há participação ativa dos diretores no planejamento das ações de capacitação, mas apesar disso, os mesmos buscam incentivar os servidores a participarem de cursos e palestras, não havendo mecanismos de avaliação do impacto de tais ações.

5.2.2 Dimensão Cultural

O processo de aprendizagem ocorre de maneira recíproca e contextualizada, de acordo com a Dimensão Cultural. Para analisar esse aspecto foram levantados três questionamentos juntamente com os Diretores das Unidades de Ensino.

Para que o processo de acolhimento dos novos servidores ocorra de forma adequada, ele deve ser apresentado à cultura organizacional. Dessa forma, a primeira questão pretendia identificar como é realizado o processo de socialização dos novos servidores ou quais ações com este fim específico são desenvolvidas pela Unidade em questão. De acordo com os relatos dos entrevistados, observa-se que o processo se dá basicamente da mesma maneira. Nas falas dos respondentes, os servidores são acolhidos na direção da Unidade, antes de serem encaminhados ao seu local de trabalho nas subunidades:

“Os novos servidores são recepcionados na Direção do Centro, e posteriormente apresentados durante a reunião mensal da categoria, e os servidores docentes da mesma forma, nas reuniões departamentais.” (D08).

“Quando eles chegam a gente vai até o setor, faz esse... essa aproximação inicial, para o cara se sentir em casa, se sentir acolhido. A gente tem uma reunião coletiva, a gente apresenta pra todos os colegas. Quando a pessoa, realmente é primeiro emprego, a gente tem que ensinar o básico, do zero, e aí a gente fala como funciona, o que se espera dele ou dela, o que que na verdade você pode contribuir.” (D07).

“A gente leva para conhecer esses colegas e apresentam as salas e os locais. Imediatamente a gente coloca ele para atuar numa outra secretaria em conjunto com outro servidor para ser treinado. A gente nunca deixa ele... ele

não vai diretamente para o setor ao qual ele será destinado. Ele recebe um treinamento, além disso, quando ele se sentir preparado, aí sim ele vai para o seu local de trabalho.” (D03).

O entrevistado D08 discorre que a socialização se dá no dia-a-dia de forma gradual, por meio da convivência diária e momentos de confraternização. Por outro lado, o sujeito D03 comenta que na sua Unidade, em continuidade ao processo é realizado treinamento, por meio de manuais com protocolos e tutorias elaborados para auxiliar nas tarefas dos setores, mencionando um método complementar de recepção:

“E além disso, a gente contratou uma empresa júnior, na gestão anterior ainda, para fazer manuais para todos os setores de secretarias, com todos os protocolos e tutoriais de todos os serviços que eles vão desenvolver. Então, a gente distribuiu isso para todas as secretarias num formato digital e no formato impresso. Então, além desse treinamento, ele tem esse apoio de ter um manual, onde ele pode buscar as orientações de como fazer cada processo para o qual ele tem que atender naquele setor”.

Na sequência, foi questionado aos diretores como se dá o compartilhamento de acertos e erros na Unidade e o processamento de avaliações. De acordo com as narrativas dos entrevistados, observa-se que esse tema é tratado de maneira desigual pelas direções de Centros. Enquanto alguns respondentes relatam que a avaliação dos erros, embora não formalizada, é tratada de maneira individualizada, por meio de *feedback* direto, outros dizem que todas as ações são tratadas de forma coletiva, em reuniões, as quais são destacadas como forma preponderante de enfatizar as boas ações e saudar seus agentes, bem como sanar os erros, porventura identificados:

“É mais um feedback individual, também não tem isso formalizado.” (D02).

“A gente chama, a gente conversa, em alguns casos quando a coisa é um pouco mais grave, eu prefiro escrever um e-mail pra lá.” (D01)

“Eu faço reunião com um núcleo, com outro, pra gente acertar esses erros, acertos e erros, e a cada dois meses mais ou menos a gente faz uma reunião geral né.” (D06).

“Mas nós temos um grupo de gestão que se reúne, no mínimo uma vez por mês, onde avalia todas as ações. Discute sempre no coletivo as coisas que deram certo, discute o que deu errado no sentido de ressignificar e não fazer o mesmo erro né, e tem valorizado muito a questão das pessoas.” (D07).

“Após os resultados de avaliação realizada pela Comissão de Avaliação Interna do Centro, os mesmos são apresentados em reunião do Conselho, em reunião geral com toda a comunidade do Centro, nas reuniões departamentais, a fim de que se evidencie e elogie as boas ações e se debata as possíveis intervenções para solucionar as incongruências averiguadas.” (D08).

O entrevistado D04 diz que não existe uma avaliação e, problemas pontuais são encaminhados a reuniões:

“Na realidade a gente não faz essa avaliação, acontece às vezes, quando dá algum problema fazemos uma reunião, problemas pontuais, daí a gente tenta tomar um procedimento padrão assim, para evitar o erro. Mas a gente não tem um instrumento de avaliação, e que na realidade o que acontece, muitas vezes, nós estamos como gestores mas não somos, não temos a formação de, a gente mais ou menos imagina como seria o correto e então tá fazendo dessa forma”.

Logo a seguir, indagou-se como as boas práticas são tratadas e compartilhadas, considerando que as boas práticas devem ser compartilhadas pelas próprias pessoas que as vivenciaram, visto que são elas que possuem os saberes necessários para apoiar as demais. Na execução de tais práticas os entrevistados relatam:

“Em reuniões gerais com a comunidade do Centro (docentes, TAEs e discentes) as práticas positivas são sempre pautadas e expostas. As ações do Centro são analisadas e trabalhadas coletivamente, e quando geram bons resultados são amplamente divulgadas.” (D08).

“Nessas reuniões a gente tenta aquilo que é bom e multiplica. Agrega para multiplicar.” (D04).

“São tratadas no coletivo. [...]. Nessas reuniões a gente tenta aquilo que é bom e multiplica.” (D7).

Discordando com os demais diretores D06 exalta que na Unidade não é feita essa avaliação, não tem nada formalizado:

“Pois é. Isso aí a gente termina não trabalhando né. É, até existe isso, mas ela não é institucionalizada assim né, não existe um documento que a gente né, isso não é uma ação, é compartilhada de boca mesmo, não existe uma institucionalização.” (D06).

Observou-se que os processos de recepção de novos servidores nas Unidades de Ensino ocorrem, de maneira geral, de formas semelhantes. Por outro lado, a maneira como são conduzidas as práticas de compartilhamento de conhecimentos adquiridos, não possui um padrão identificável por este estudo entre os Centros de Ensino da UFSM.

5.2.3 Dimensão Política

Para identificar os aspectos da dimensão política, questionou-se, primeiramente, sobre o impacto da política de Educação Corporativa no desenvolvimento dos Centros e no trabalho em equipe. Em resposta, a maioria dos

diretores relatam que o resultado para o desenvolvimento do trabalho em equipe é positivo, embora não existam meios formais de mensurar esse impacto, afirmam que as qualidades individuais impactam positivamente no trabalho coletivo, mesmo que não exista uma metodologia de avaliação individual. Em desacordo com os relatos dos demais, D06 diz:

“Eu acho que é muito individualizado isso né. Ele melhora, mas ele não compartilha isso. Aí termina que o impacto é reduzido né.”

Justamente sobre avaliação, D04 complementa que deveria haver uma metodologia formalizada, para todos os servidores, evitando assim, erros. Em seus depoimentos os demais Diretores dos Centros narram:

“Como eu não tenho uma avaliação individual, de como é que isso impacta, o que eu vejo, assim na verdade eu espero, que esteja ajudando o servidor.” (D01).

“Por mais que eu te diga que a gente não tem uma avaliação mais formal, mas eu acho que essa questão de você ter isso dentro da Universidade, eu acho que dá uma sensação de pertencimento.” (D02).

“Eu acredito que, sim, que isso tem trazido um fortalecimento para o Centro, porque a gente nota que às vezes o pessoal, quando tem essas reuniões multi, digamos, departamentos, as reuniões nossas internas, a gente vê que sempre tem um, que levanta, não, mas eu fui num projeto tal da PROGEP. Agrega, então tem agregado.” (D05).

“Como é que a gente vai medir esse impacto, né? Ele existe. Ele existe, a gente nota que quando os servidores fazem alguma... participam disso aí eles trazem impacto, mas isso não é medido, né. Isso não tem uma fórmula de medir esse impacto da política, da Instituição no Centro né.” (D06).

“Quando analisadas, reconhecidas e evidenciadas, as qualidades individuais impactam positivamente o trabalho coletivo, levar em consideração as especificidades, enxergar o outro como único e detentor de conhecimentos particulares só contribui para o trabalho em equipe, e isso tudo com certeza impacta positivamente a gestão do Centro. (D08)”.

Na sequência, a indagação foi sobre a relação das Direções de Centros com a PROGEP/NED na articulação de cursos de qualificação/aperfeiçoamento promovidos pela mesma e sobre a relação da Direção com a gestão da UFSM no mesmo sentido. Ao analisar as narrativas dos respondentes, nota-se que a relação existente entre a PROGEP, por meio do NED, e as direções de Centros, assim como a relação das Direções com a Gestão da UFSM, é muito boa. As falas dos diretores entrevistados demonstram uma relação de troca e ajuda mútua, que tem como mediador o diálogo, de maneira que há sempre pronto atendimento das demandas das Unidades.

Para D03, essa relação é excelente, ou “a melhor possível”, classificando como muito bom o trabalho da equipe da PROGEP e ressaltando uma grande liberdade e disponibilidade para o diálogo e negociação. O Diretor D07 comenta que:

“Com a PROGEP a gente tem tido uma relação muito honesta, assim muito de troca, de ajuda, de troca de... nesse sentido assim. Todas as vezes que nós precisamos, que o grupo de servidores solicitou que a PROGEP viesse fazer uma qualificação, uma atualização, em todos os aspectos, desde as normativas que veio, regulamentação de ponto, isso regulamentação de trabalho, setor pode unificar, setor pode fazer isso, pode fazer aquilo, sempre a PROGEP esteve presente.” (D07).

Já, no que diz respeito ao planejamento das ações de Educação Corporativa, as opiniões divergem.

“É como eu já te disse, a gente não tem essa relação, não há esse tipo, não estou dizendo que a PROGEP não tem planejamento, tem, mas ele não é em conjunto com o Centro, não tem assim [...] Eu até acho que eles tem o quadro lá de quantos servidores, quantos já fizeram cursos, quais são os cursos que são necessários, mas isso não é discutido com a gente, não tem uma discussão, como fazer, quem sabe, é uma coisa que poderia ser, tipo, olha quem sabe vamos fazer uns específicos para o Centro, vamos fazer uma turma, uma turma especial no Centro, quem sabe vocês não tem interesse em uma turma especial no Centro.” (D02).

“Eu acho que a gente deve ter tido uma conversa aberta com a PROGEP, em qualquer nível, não lembro algum, assim pedido ou discussão com o NED em especial, mas eu não vejo nada fechado, problemático nesse sentido. A gente vai lá.” (D01).

“[...] essa relação eu acho muito boa. A gente sempre tem um pronto atendimento por parte da PROGEP, boa receptividade e não teria assim nenhuma, nenhum porém, um algo assim que pudesse falar. Acho que funciona muito bem.” (D04).

“Na verdade a gente tem uma relação, articulação de algumas coisas, eu sei que os nossos servidores aqui do Centro, eles também propõe algumas atividades junto à PROGEP. A PROGEP nos traz sempre os cursos que têm, disponibiliza, mas assim nós, diretamente a Direção com eles a gente, não tem o trabalho mais próximo assim; não tem como a Unidade em si, de participar lá e ter mais pontual, uns darem ideias do que seria interessante. Nós comunidade junto, não.” (D05).

“É, a relação nossa é muito boa assim sabe, a gente tá sempre em contato através das reuniões, a Direção faz reuniões, duas, três reuniões por mês com o Reitor, na Gestão Central, lá. Então é muito próxima. É bem próxima nossa relação né. E com muita frequência a PROGEP participa também destas reuniões. E na articulação destes cursos de qualificação a gente pede nessas reuniões, às vezes a gente sugere alguns cursos.” (D06).

“A relação com a PROGEP/NED se dá a partir das pesquisas oferecidas pela Pró-Reitoria a cada semestre, quando se questiona os TAES quanto ao interesse nos cursos, quais os mais relevantes, ao mesmo tempo que estimulamos os TAES do Centro a participarem das pesquisas. Reconhecemos o engajamento da PROGEP/UFESM em qualificar/ aperfeiçoar os servidores da instituição, e acreditamos que as capacitações dos

servidores são de extrema importância para a otimização do serviço público como um todo.” (D08).

Como é possível observar nas falas dos diretores, enquanto alguns relatam que existe um canal de comunicação com engajamento e diálogo no planejamento e na aplicação dos cursos, outros explicitam que essa relação pouco ocorre e, muitas vezes, simplesmente não existe.

5.2.4 Dimensão Sociopsicológica

Para apontar os aspectos da dimensão Sóciopsicológica, foram abordadas questões que dizem respeito à qualificação, segurança e bem estar dos servidores, procurando-se identificar a percepção dos diretores no que refere-se à qualificação, segurança e bem-estar dos servidores. Em um primeiro momento solicitou-se aos diretores que falassem sobre a necessidade de espaços de diálogo sobre a capacitação dos servidores como estratégias de interação social e bem-estar pessoal.

Considerando-se que a formação e a capacitação podem ser um seguimento na ascensão profissional, aliado à valorização do local de trabalho e à preocupação da Instituição com o bem estar do servidor, constatou-se, nos relatos dos respondentes, que o tema deveria ser uma preocupação constante. Nas palavras dos diretores, o servidor capacitado tem motivação e segurança para desempenhar suas tarefas, proporcionando uma sensação de valorização, de pertencimento à UFSM, o que se traduz em bem-estar pessoal e profissional. Esse sentimento de pertencimento vai além da satisfação de fazer parte da Instituição, que acolhe a todos e oportuniza a capacitação focando na formação de seus servidores.

D02, comenta que uma pessoa que não tem mais objetivos, sente-se desmotivada tanto na sua vida pessoal como na profissional

“[...] as pessoas de um modo geral reconhecem isso na Instituição, e sentem até um certo orgulho, assim dessa coisa, assim, de pertencer a uma Instituição que dá tanta chance, dá tanta oportunidade, eu acho que isso impacta, sim, no bem-estar. Eu uma vez, eu ouvi uma definição de motivação, e eu, sabe que eu nunca mais esqueci, porque para mim é uma definição bem interessante e boa, eu acredito nela: A pessoa vai sentir motivada no lugar enquanto sentir que tá aprendendo algo. O dia que tu chegar aqui assim, não tenho mais nada pra aprender aqui, acho que a desmotivação chegou”.

A motivação, na opinião de D05, é primária à ascensão e capacitação do servidor, essa questão, de acordo com ele, é uma das que mais está sendo necessária nesse momento. O respondente manifesta sua preocupação, entendendo que as pessoas, de um modo geral, querem ser muito técnicos no exercício de suas funções, e as questões relacionadas ao lado emocional acabam sendo esquecidas. Na sua opinião, espaços de diálogos seriam muito importantes:

“A gente tá bem preocupado sim com a questão, mas eu vejo que tem muito sabe, sim, a questão de talvez trabalhar, hoje todo mundo parece que tem que ser muito técnico, a impressão que eu tenho, todo mundo, seja, aluno, técnico, professor, é só técnica e esquece que tem essa parte da vida, do emocional. Então isso que eu acho que a PROGEP poderia, e teria total apoio nosso, lançar mais projetos nesse sentido, mais seminários, eventos sobre bem-estar, não só qualificação, não é só conhecimento do trabalho, mas, o desenvolvimento pessoal ou até de trocas de experiências. Então eu acho que essas coisas, talvez a gente esteja precisando, não digo mais, por que eu acho que a qualificação é importante, mas eu acho que seria bem interessante.”

“Eu tenho um senso de justiça muito forte, então eu me preocupo muito com o bem estar das pessoas. Até porque eu acredito que uma pessoa que se sinta feliz com o que está fazendo vai render muito mais para a Instituição. Gera esse efeito dominó as vezes em cima de outros colegas né.” (D03).

Nesse sentido, os demais sujeitos, divergem em suas opiniões, enquanto alguns entendem que a Universidade tem o dever de incentivar a capacitação, para proporcionar a qualificação e o bem estar do indivíduo, outros acham que o servidor é quem deve procurar esse espaço, essas oportunidades:

“A UFSM tem o dever de proporcionar meios e incentivos necessários para que os servidores possam se capacitar, e de uma forma que seja enriquecedor tanto para sua vida profissional quanto para sua vida pessoal. Disponibilizar formas que motivem e encorajem os servidores a procurarem mais cursos de capacitação oferecidos pela instituição, para que haja trocas de experiências com outros servidores da UFSM, fazendo com que eles se sintam autoconfiantes, valorizados, motivados e, conseqüentemente, comprometidos com o seu trabalho promovendo assim, o bem-estar pessoal e profissional.” (D08).

“Eu acho que na verdade, diálogo não é a melhor palavra, eu acho que os servidores tem que estar informados das possibilidades [...] Ele que tem que abrir esses espaços. Como é que se dá, são diversas possibilidades.” (D01).

“Eu acho que primeiramente a gente fala a questão da capacitação para atender ao público, esse é um dos objetivos. Mas eu também vejo essa própria capacitação, que ela também aumenta a autoestima da pessoa. Na realidade eu vejo, toda vez que uma pessoa faz um curso de capacitação, ela também se sente valorizada e ela passa a um patamar maior, então isso vai se traduzir em segurança, qualquer problema que surja ela vai ter um amparo melhor pra tomar a decisão.” (D04).

“Pois é né, esta questão é complicada. Essa qualificação e segurança é um problema sério em toda a Universidade, não é só aqui. A gente não pode dar uma informação baseada no acho, [...] às vezes a pessoa pensa que tem segurança do que ela tá respondendo entendeu. Então essa parte ele tem que tá com qualificação, para ter segurança e responder para as pessoas.” (D06)

“[...] na administração o papel do administrador não é intervir toda hora, as pessoas assim, ter autonomia e fazer o trabalho delas, pra fazer esse trabalho com segurança a capacitação é essencial.” (D04).

Na sequência, fez-se a segunda indagação relacionada à dimensão política da Educação Corporativa, a conseqüente preparação dos servidores para novos desafios profissionais e também promover a tranquilidade desses servidores em realizar suas atividades. Ao analisar as narrativas, percebeu-se que os respondentes, de um modo geral, concordam com a afirmativa de que a política de Educação Corporativa prepara os servidores para o enfrentamento de desafios, ao tempo em que, ao sentirem-se capacitados, esses servidores poderão desenvolver suas tarefas com mais segurança.

Nas palavras de D07, a grande missão da PROGEP e do NED é propor desafios aos servidores a fim de melhorar as relações.

“É eu acho que o grande desafio da PROGEP e desse próprio Núcleo de Desenvolvimento é tornar os nossos servidores mais desafiados a criar coisas novas, desafiados a melhorar o seu rito administrativo, desafiados a melhorar as relações, desafiados a sair daquela lógica de achar que o serviço público resolve [...]”

D05 entende que essa questão se confunde com a anterior, no seu entendimento, capacitado, o servidor sente-se motivado e sua autoestima é elevada.

“Na realidade, esta é bem a questão anterior. Mas eu também vejo essa própria capacitação que ela também aumenta a autoestima da pessoa. Na realidade, eu vejo, toda vez que uma pessoa faz um curso de capacitação, ela também se sente valorizada e ela passa a um patamar maior, então isso vai se traduzir em segurança, qualquer problema que surja ela vai ter um amparo melhor pra tomar a decisão”. (D05).

“A participação nos processos decisórios é motivacional para o servidor, fazendo com que ele se sinta parte do processo.” (D08)

Analisando-se as respostas dos diretores das Unidades de Ensino, pode-se observar que, na percepção da maioria, há uma relação direta entre as ações de Educação Corporativa que promovem a capacitação dos servidores e a segurança e motivação que eles demonstram no desenvolvimento de suas atividades de trabalho.

5.2.5 Dimensão Econômica

Para analisar a percepção dos diretores a respeito da dimensão econômica da Educação Corporativa, questionou-se sobre as ações propositivas pensadas por sua Unidade no contexto político, econômico e social atual, especialmente no que diz respeito à organização e ao funcionamento atual e futuro da Unidade de Ensino.

Agir propositivamente exige escuta e diálogo, diz D08, evidenciando que o Centro sempre agiu de forma democrática, pensando coletivamente para otimizar a prestação do serviço público, especialmente em tempos de crise e contingenciamento de investimentos, devido à crise econômica pela qual o país passa, sobretudo nas universidades públicas. Nesse sentido, de maneira geral os entrevistados relatam preocupação com o futuro, principalmente com a reestruturação no âmbito da Universidade e com o corte orçamentário.

Nas palavras dos diretores, devido à redução de recursos destinados, os Centros deverão unificar secretarias, enxugar departamentos, alocando servidores em espaços já existentes, mas sem deixar de prestar um atendimento de qualidade à comunidade:

“O que está impactando a gente agora é a reestruturação, então aí o grande problema ... você vai ter aí algumas exigências, você vai sair da sua subunidade ali, num espaço que era seu, vai compartilhar, um espaço maior, por exemplo. É, tem gente que não quer sair da sua zona de conforto, e vira um problema psicológico, assim, absurdo.” (D01).

“Acho que vai chegar o momento agora que a gente que vai ter que repensar. Então, nós vamos ter que atualizar alguns currículos, atualizar alguns professores, aí entra a Educação Corporativa, também. Qual é o impacto na sociedade? O que que teu programa está fazendo, e no que que ele é bom? Agora vamos ter que passar para a próxima fase e nos olharmos e nos perguntarmos. Sim, olhar para dentro, para ver para fora.” (D02).

“Essa parte a gente tem discutido bastante no Concelho do Centro, não só como nós Direção, mas a gente tem tentado ser o mais inclusivos possível em termos de incluir toda a comunidade do Centro. Então a gente tá pensando, sim, nessa reestruturação, porque a gente entende que tem muita coisa, que realmente precisa ser repensada. Então a gente vive outras épocas, de crise econômica. Mas eu acho que a crise moral, é pior que a econômica, mas é a crise econômica que a gente tem que pensar. Eu acho que a Universidade está no momento de repensar. Vamos repensar, eu acho que a Universidade vem fazendo isso de uma certa forma. Mas nós como Centro, a gente tá fazendo a nossa parte.” (D05)

“É, a gente tá tentando enxugar departamentos. É uma... a organização né, do nosso Centro aqui, né, é diminuir o número de departamentos, enxugar, juntar departamentos. Não só aquele que a gente está propondo, que a Universidade está propondo, de unir secretarias, essa coisas, além disso, juntar departamentos. São cinco departamentos, cinco chefes, cinco

secretarias, que né, então acho que isso é uma das coisas, é junção de departamentos, essa organização dos departamentos para nós é uma coisa que é o nosso futuro; futuro próximo, já fizemos várias orientações no sentido de economicidade de espaço, de servidores.” (D06)

D03 relata certa preocupação de que o reflexo desse momento vivido pela Universidade seja a possibilidade da não realização de concurso público:

“Sim, já é um planejamento para o futuro. A gente tem feito isso, principalmente essa questão. A nossa preocupação hoje é pensar nos próximos anos, em como a gente mantém a estrutura com o mesmo atendimento de qualidade que temos, apesar, dos cortes orçamentários e apesar dos cortes [...] da possibilidade de não haver novos concursos. Então qual é a saída que deslumbramos? A saída que a direção viu, foi a unificação das secretarias”. (D03).

A partir do momento em que se estabelecem critérios de eficiência e eficácia no serviço público, percebe-se que o investimento em capacitação passa a ser mais significativo, assim como o seu retorno. Nesse sentido questionou-se sobre o investimento do Centro em ações e/ou políticas de Educação Corporativa (afastamento do servidor, ajudas de custo – diárias e passagens) e quais retornos desse investimento para a Unidade.

Nesse contexto, observa-se que, em consenso, os respondentes destacam que as solicitações são atendidas, na medida do possível:

“É ajuda de custo, diárias, essas coisas, sempre dentro do possível. Sim, claro dentro da medida do possível pra congressos, pra viagens assim, óbvio que o orçamento um pouco restrito, mas tem.” (D02)

“A gente pensa em política, o que que a gente adota hoje: se tu consegue recurso com a tua coordenação de curso ou com o departamento, que eles digam que realmente é relevante, a Direção apoia com outro montante.” (D05).

“Dentro do possível, o Centro tem apoiado financeiramente servidores e discentes para participação em eventos, além do apoio à capacitação dos TAES. Essa realidade, no entanto, está longe de ser a ideal, pois a falta de verba minimiza as ações necessárias. O retorno desse investimento está em um servidor mais capacitado, motivado, criativo, com uma maior participação nos processos decisórios do Centro. Um melhor cumprimento de sua função acadêmica, científica e social.” (D08).

No tocante à liberação de recursos, D01 comenta que o Centro procura atender aos pedidos de todos os servidores, incentivando a capacitação:

“A gente sempre teve o edital aberto, todo ano, pra atendimento e a gente sempre incentiva e procura atender todo mundo, sempre procuramos atender toda a demanda”.

As palavras de D01 são corroboradas no depoimento de D02, que comenta que não há empecilhos por parte da chefia do departamento, que complementa

informando que o Centro está sempre aberto à negociação, quando se trata de afastamentos para realização de capacitação:

“A gente ajuda, a gente tem um grande investimento nisso. O servidor técnico administrativo a gente tem assim bastante situações em que ele pede vinte horas, metade do tempo do afastamento, o que nos ajuda bastante, porque ele não deixa o setor a descoberto”. (D01)

“E aí como eu disse, a gente não tem uma avaliação muito formal sobre esse retorno, mas eu tenho quase certeza que, sim, que tem retorno. As pessoas trabalham melhor, as pessoas conhecem mais as suas atividades, e trabalham mais motivadas, também”. (D02)

D06 relata que é grande o investimento em capacitação e relata também que o retorno é gratificante, comentando que os servidores já receberam prêmios:

“A gente gasta muito nisso. Eu não sei te dizer os valores porque a gente não fez o levantamento. Sempre, sempre. Bastante. E com retorno muito bom pra nós, internacionalização da pós-graduação, alunos que ganham prêmios, normalmente em encontros, congressos; trabalhos que são premiados, então a gente tem um retorno muito bom, né”.

Observou-se que os Centros de Ensino, por meio das ações de suas direções, procuram incentivar a participação dos seus servidores em ações de Educação Corporativa, proporcionando as condições necessárias, dentro das possibilidades econômicas do Centro, por meio da concessão de afastamento e auxílios financeiros.

5.2.6 Dimensão Científico-tecnológica

A imersão da sociedade no desenvolvimento tecnológico aciona novas possibilidades, ao mesmo tempo que amplia incertezas quanto ao mercado de trabalho no futuro. Nesse sentido, o questionou-se aos diretores dos Centros de Ensino sobre a inserção das tecnologias nas rotinas, como elas auxiliam nos serviços e sua relação com o quantitativo de cargos e servidores.

No tocante ao avanço tecnológico, os diretores afirmam que se trata de um conjunto formado por tecnologia e pessoas, um se beneficia do outro, os recursos tecnológicos e as pessoas se complementam, a tecnologia, na percepção de todos os inquiridos, veio para agregar. Em suas narrativas os sujeitos afirmam:

“[...]a tecnologia não tem o que dizer, não tem volta então, a questão da tecnologia, informática em si, agora é a parte nossa de aprender e poder desenvolver.” (D01).

“É. Eu penso o seguinte, eu acho que é tecnologia, ela não é boa nem ruim ela é. Ela tá aí, acho que vai estar cada vez mais e vai caber a nós usar ela de maneira certa ou errada, digamos assim, esperamos que a gente use ela de maneira correta.” (D02).

“Eu acho que na verdade é tudo um conjunto: a tecnologia, não existiria sem as pessoas, e as pessoas não estariam sendo auxiliadas pela tecnologia. Acho que tem que se atualizar.” (D05).

“Acho que essa nossa tecnologia está bastante a serviço das pessoas.” (D06).

“Nós temos carência ainda de tecnologia. Alguma sim, mas em geral todos os setores, todos os servidores têm seus [...] as suas ferramentas necessárias para desenvolver o mínimo as condições e aqueles que não tem a gente tá buscando qualificar ao longo [...] de criar as condições, dos programas, as ações que possam qualificar aquilo que estão fazendo, mas eu assim particularmente não vejo.” (D07).

Na sequência, quando avaliou-se o redimensionamento dos servidores em função da reestruturação da Universidade, com a extinção de cargos e funções gratificadas, observou-se que as opiniões divergem, de acordo com as narrativas dos diretores. Percebeu-se que, no âmbito da Universidade, existem carências de servidores em algumas Unidades em maior número do que em outras. Nesse sentido, notou-se a preocupação dos Diretores com a reposição dos servidores que se aposentam e que não há reposição, ou que têm seus cargos extintos:

“Na minha Unidade na verdade tem carência, agora começando pelo final, o redimensionamento, com essa extinção de cargos a gente vai perder. É! Então assim, o que que a gente faz: o que a gente tá tentando fazer é tentando sobreviver com o que a gente tem. Eu tenho carência porque eu tenho cursos que não tem secretários, um mesmo secretário atendendo dois cursos completamente diferentes.” (D01).

“O que se aposenta, não é repostado. Então aí fica difícil, tá bastante complicado, para determinados cargos, realmente falta... Então isso é ruim, as pessoas que sempre receberam, vão deixar de receber, é ruim isso. Então querendo ou não vai ficar uma certa mágoa que com o tempo ela vai passar, mas fica. Foi cortado, e a gente tem que se adequar ou readequar a isso.” (D04).

“Não, hoje nós não temos carência. Temos alguma, sempre haveria, alguns profissionais assim como eu te disse. Precisaria de alguns profissionais assim para atuar em alguns laboratórios tipo talvez, um advogado, mas isso é difícil né. Mas eu te diria que tá equilibrado, não tá nem em excesso nem em falta. Tá bom, tá bom.” (D02).

“Essa questão do redimensionamento o que eu vou dizer? Nós talvez temos pessoas que poderiam ter sido mais produtivas no lugar, precisa ir para outro. Mas assim, a gente tem carência, sim, de pessoal, e um exemplo são as nossas pós, as nossas pós estão cada vez ampliando mais e mestrado, doutorado e às vezes uma pessoa só. [...] que é o que a gente vai fazer agora, reestruturar, e ficar com um pouco menos. Mas não que a gente esteja com excesso, o que eu acho é talvez a distribuição, hoje talvez, em alguns locais, pudesse realocação.” (D05).

“Com relação a essa extinção de FGs, acho que isso aí foi um desastre para nós, porque os nossos Núcleos, Centros, tudo isso tudo foi...vai dar impacto grande sabe.” (D06).

“Na UFSM, há carências em alguns cargos que são essenciais nos dias de hoje, enquanto há um número expressivo de outros cargos, os quais não deixam de ser importantes, mas em excesso, acabam sendo subutilizados. O problema de redimensionamento, extensão e criação de cargos, portanto, é iminente. Na nossa Unidade de Ensino, há carência de cargos na área de tecnologia e relações públicas. Não temos servidores nessas áreas, os quais, ao meu ver, são fundamentais nos dias de hoje, uma vez que a tecnologia e a comunicação estão à frente de tudo, principalmente, em Centros de Ensino.” (D08).

Logo a seguir, apresentou-se a questão relativa ao impacto das ações de Educação Corporativa no processo de inovação nas rotinas do Centro. Nesse sentido, considerando a inovação como aliada a essas ações, procurou-se identificar seu impacto no processo de inovação nas rotinas do Centro. Diante dos relatos, observou-se que unanimemente, na visão dos entrevistados, inovação traz muitos benefícios, já que inovar remete à ideia de modificar, alterar, o que revela melhoria e qualidade dos serviços prestados.

Dentro desse processo, D04, afirma que o conhecimento, repercute positivamente e cita alguns aplicativos de controle de gastos e a transparência tão almejados pelo Centro:

“Na realidade qualquer incremento que tu tenha de conhecimento de educação, isso pode repercutir positivamente. Principalmente no caso de inovação, se hoje em dia o que impacta muito é essa questão de aplicativos, que a gente queria por exemplo, ter aqui no Centro que fosse visível ao público, diária, quem que recebeu a diária, quanto tem de recurso, que fosse bem transparente”.

D02 corrobora essa fala, afirmando que a inovação depende do conhecimento, sendo inevitáveis. Nesse contexto, os demais respondentes relatam que a inovação é uma injeção de ânimo, visto que há o compartilhamento dos conhecimentos adquiridos. Em suas falas, destacam que a inovação é um processo em crescimento no âmbito da UFSM:

“Eu tenho a impressão que agora nesta gestão cresceu bastante isso, assim a PROPLAN, eu acho que eles tão fazendo uma corporação destas tecnologias, tudo no computador, diminuir papel. Acho que a PROINFRA também tá entrando nisso, tentando fazer enxugamento dos processos, né. Já melhorou bastante. Acho que vai melhorar. Essa parte das rotinas lá de cima e nós aqui também estamos tentando fazer a mesma coisa.” (D06).

“Olha melhorou muito a formação e a qualificação dos servidores, ou seja nós temos diminuído de forma significativa a burocratização e estamos criando em diferentes instâncias, aqui pro Centro, mecanismos e melhoria de comunicação e acesso à informação.” (D07).

“Entendo que se houver uma participação efetivamente democrática e colaborativa todos ganham: o Centro, a Universidade e a comunidade externa.” (D08).

Diante do exposto, a ideia encontrada nas entrelinhas das respostas dadas pelos participantes desta pesquisa é de que a inovação nas rotinas dos Centros é o resultado positivo de ações proporcionadas pela Educação Corporativa, as quais se refletem em benefício do Centro.

Em meio ao cenário econômico e político que vem sendo vivenciado, ações de Educação Corporativas têm sido fundamentais para o sucesso de Instituições de Ensino, tendo como desafio manter seus servidores engajados e motivados para se capacitarem cada vez mais em benefício das mesmas, bem como para o desenvolvimento pessoal e profissional de seus servidores.

5.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS E SUGESTÕES

Após a discussão dos dados coletados dos dois grupos estudados, este subcapítulo destina-se a apresentar a análise dos principais resultados, bem como algumas sugestões e propostas para melhorias nas questões referentes à política de Educação Corporativa, ou como é denominado pela instituição, ações de capacitação dos servidores. Estas propostas constroem-se a partir da síntese dos resultados mais significativos obtidos da coleta de dados dos dois grupos estudados, ou seja, realiza-se um confronto entre as principais ideias dos profissionais da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP e dos Diretores de Unidades de Ensino da UFSM. Para manter uma coerência e melhor compreensão, segue-se, ainda, a estrutura adotada para a análise, dividida nas seis dimensões da Educação Corporativa.

Como dito anteriormente, a Instituição denomina a Educação Corporativa como Ações de Capacitação, por isso, tais termos foram adotados como sinônimos. Foi possível identificar a preocupação da PROGEP no planejamento e desenvolvimento de tais ações para atender às demandas dos servidores, serviços e setores da UFSM. Destaca-se a comunicação das ações, que são divulgadas, além da página da PROGEP e portal de capacitação, nas redes sociais. A PROGEP, por intermédio do Núcleo de Educação e Desenvolvimento – NED, demonstrou um grande interesse no aproveitamento do capital intelectual da própria Instituição no

desenvolvimento das ações de Educação Corporativa. No entanto, salienta-se que não há uma participação direta destes no processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, como não observa-se a inclusão das ações de Educação Corporativa no Plano.

Do ponto de vista dos diretores das Unidades de Ensino, percebeu-se, inicialmente, que não há sua participação no planejamento das ações de Educação Corporativa da Instituição. Além disso, observou-se que, apesar de entender a importância das ações de capacitação tanto para ascensão funcional quanto para melhoria das rotinas profissionais, enfrentam-se limitações em relação à liberação de servidores para participação em cursos ou demais atividades de longa duração, especialmente devido à impossibilidade de reposição de pessoal no período.

Também foi mencionada a falta de mecanismos de avaliação dos impactos das ações de EC na prática das rotinas das Unidades. Nesse sentido, poderiam ser inseridas práticas de auto avaliação que visassem, além de mensurar a repercussão sentida pelos servidores que tivessem participado de ações de Educação Corporativa, compartilhar as experiências vivenciadas.

No que diz respeito à inserção da Educação Corporativa no Plano de Desenvolvimento da Unidade - PDU e seu alinhamento com o PDI, observou-se grande discrepância entre as respostas, pois enquanto alguns Centros possuem PDU em fase de consolidação, outros ainda estão em fases bem iniciais ou simplesmente não existe, mas, em todos os casos, não há inclusão de questões específicas de Educação Corporativa.

Em relação à dimensão administrativa, as sugestões propostas por este estudo dizem respeito a um maior diálogo entre a PROGEP e as Direções das Unidades de Ensino, tanto em relação ao planejamento quanto ao desenvolvimento das ações de capacitação. Além disso, é importante que esas ações estejam elencados nos instrumentos de gestão da UFSM, tais como PDUs e PDI, para que haja uma consolidação dessas atividades como uma política de Educação Corporativa permanente na Instituição.

Os sujeitos inquiridos da PROGEP destacam que as ações de capacitação promovidas são, além de um momento de aprendizado, uma oportunidade de integração entre os servidores e destes com a administração da UFSM. Esses espaços são essenciais para a construção de uma cultura organizacional. Foi mencionado também, por ambos os grupos estudados, o processo de recepção dos

novos servidores, em que observou-se não haver um procedimento padronizado de treinamento da Instituição, bem como nas unidades onde os mesmos são alocados.

Os resultados do estudo sugerem que, no âmbito da dimensão cultural, seria benéfico que a Instituição adotasse, além das rotinas de recepção dos novos servidores, um padrão na inserção destes nas Unidades em que irão atuar, pois, conforme relatos dos diretores dos Centros de Ensino, não há uma uniformidade nesse procedimento. Também, neste aspecto, sugere-se que sejam construídos mecanismos que permitam o compartilhamento de experiências entre servidores da Instituição, o que contribuiria sobremaneira para a construção de uma cultura organizacional.

Questionados sobre a relação entre a PROGEP e as Unidades de Ensino, o primeiro grupo apontou que não há um contato direto com as direções dos Centros quando do planejamento e elaboração das ações de Educação Corporativa, enquanto que o segundo grupo classificou como excelente a relação destes com o PROGEP, porém afirmam não ter participação, no que diz respeito ao planejamento das ações de EC. Quanto aos resultados das ações de capacitação, ambos os grupos afirmaram que há um impacto positivo nas rotinas desenvolvidas, mas reconhecem que não existem mecanismos ou metodologias de avaliação dos mesmos. Em relação a esse aspecto, devem ser criados indicadores que permitam quantificar os efeitos das ações de EC na rotina dos servidores.

O tema avaliação de resultados foi apontado mais uma vez quando avaliou-se a dimensão política da Educação Corporativa na UFSM, dessa forma, ressalta-se novamente a necessidade de que se instrumentalize uma metodologia para avaliar os impactos das ações de capacitação. Ressalta-se que, apesar de a UFSM possuir mecanismos de avaliação institucional e a PROGEP aplicar instrumento de avaliação (apenas do desenvolvimento) da ação de capacitação, não há uma avaliação formalizada dos impactos dessas ações de Educação Corporativa.

Analisando os aspectos que tangem à dimensão sociopsicológica da Educação Corporativa, pode-se perceber que ambos os grupos estudados reconhecem a relevância da construção e manutenção de espaços de convivência para os servidores. Dentre as entrevistas do grupo da PROGEP, percebe-se que há consciência da importância do diálogo e da troca de ideias, e de experiências como maneiras de buscar desenvolver o potencial dos servidores e equipes. No entanto,

observou-se que, de acordo com os entrevistados, esses espaços, apesar de existirem na instituição, não funcionam de forma satisfatória.

É possível afirmar que o desenvolvimento pessoal e profissional está diretamente relacionado à confiança e qualidade de vida do servidor. Essa motivação prepara o servidor para enfrentar os desafios de forma mais eficiente e com segurança. Nesse sentido, os resultados obtidos sugerem que é necessário que se proceda uma maior divulgação dos espaços de convivência já existentes e/ou criação de novos espaços que satisfaçam às necessidades e aos anseios dos servidores. Entende-se que tais espaços poderiam atender, além das demandas de troca de experiências profissionais, questões de cunho pessoal e emocional, muitas vezes deixadas de lado, segundo relatos dos diretores das Unidades de Ensino.

No tocante à dimensão econômica, a pesquisa apontou que os investimentos da UFSM, apesar da conjuntura da crise econômica, residem principalmente na concessão de diárias e passagens para participação em ações de capacitação fora da Instituição, e pagamento de Gratificação por Encargo de Cursos e Concursos - GECC, destinada a servidores que ministram cursos de capacitação desenvolvidos pela PROGEP. Se por um lado, há um investimento da UFSM no desenvolvimento de ações, por outro, não há mensuração do retorno desses investimentos para a Instituição. Da mesma forma que nas sugestões anteriores, a criação de indicadores e ferramentas de avaliação são essenciais para identificar os efeitos das ações de EC.

A última categoria de análise dos dados do estudo refere-se à dimensão científico-tecnológica da Educação Corporativa. Observou-se que o tema inovação está presente principalmente na forma como algumas ações de capacitação têm sido desenvolvidas, ou seja, a tecnologia tem sido uma grande aliada na oferta de ações na modalidade EAD. Essa metodologia tem permitido a adesão de muitos servidores que não podem se ausentar de seus postos de trabalho, assim como demonstrou uma significativa redução na evasão dos cursos.

A relação da tecnologia com os processos de trabalho é vista como benéfica por ambos os grupos estudados, ou seja, considera-se servidores e tecnologias como aliados na melhoria de processos, dando especial destaque no que se refere às atividades financeiras da Instituição e a transparência na administração pública. Ao discutir-se o redimensionamento de servidores, extinção de cargos e funções gratificadas e a reestruturação administrativa da UFSM, percebeu-se uma

preocupação dos entrevistados, especialmente dos diretores das Unidades de Ensino, que relataram a não reposição de servidores que se aposentam. Além disso, já sente-se carência de pessoal em algumas áreas.

O Quadro 08 apresenta um resumo do que foi exposto até o momento. Nele é possível visualizar um resumo das principais deficiências identificadas pelo estudo, bem como as sugestões propostas para saná-las.

Quadro 08 – Resumo das sugestões apresentadas

	DEFICIÊNCIA IDENTIFICADA	SUGESTÃO PARA MELHORIA
Dimensão Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Não participação dos diretores dos Centros de Ensino no planejamento das ações de EC; • O PDI não contempla aspectos específicos referentes à EC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar o diálogo entre Diretores e PROGEP; • Consolidar uma política de EC por meio de sua inserção nos instrumentos de gestão (PDI e PDUs).
Dimensão Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de uniformidade na recepção de novos servidores nas Unidades; • Carência de diálogo e trocas de vivências entre servidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Padronização na introdução de novos servidores nos setores de trabalho para fortalecer uma cultura organizacional; • Criação de espaços (e fortalecimento dos que já existem) visando a convivência e compartilhamento experiências.
Dimensão Política	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumental insuficiente para identificar os impactos das ações de EC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inserção de práticas de auto avaliação para mensurar os efeitos das ações de EC na rotina dos servidores; • Criação de indicadores que permitam quantificar tais impactos.
Dimensão Educativa	<ul style="list-style-type: none"> • Os instrumentos de avaliação institucional não contemplam os aspectos da EC; • Instrumento de avaliação da PROGEP aplicada na conclusão de cada ação de capacitação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação dos instrumentos de avaliação institucional (pelo servidor e pela chefia imediata) para identificação dos efeitos de ações de capacitação; • Reaplicação do instrumento de avaliação da PROGEP após retorno dos servidores aos setores de trabalho.
Dimensão Sociopsicológica	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de espaços de convivência subutilizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar o diálogo e a troca de experiências como forma de desenvolver os potenciais dos servidores e equipes; • Divulgação e incentivo do uso de espaços de convivência existentes.
Dimensão Científico-Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas de oferta de ações por meio de EAD; • Contexto político-econômico propício para o redimensionamento de servidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação do EAD como estratégia de atingir um número maior de servidores em ações de EC; • Fortalecer os espaços de diálogo sobre a reestruturação administrativa pela qual a(s) universidade(s) pública(s) inevitavelmente estão passando.
Observação: Alguns aspectos e sugestões se repetem, no entanto optou-se por citá-los mesmo assim, visto que são analisados de pontos de vista diferentes em cada dimensão da EC mencionada.		

Fonte: Elaborado pela autora.

De maneira geral, pode-se perceber que a UFSM desenvolve ações de Educação Corporativa de forma bastante efetiva, apesar da denominação diversa. As principais deficiências percebidas dizem respeito à participação das direções das Unidades de Ensino no planejamento das ações de EC, bem como à inexistência de uma política específica de Educação Corporativa no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM e à falta de mecanismos de avaliação e mensuração dos resultados e impactos das ações de capacitação desenvolvidas. O desafio da UFSM, face ao contexto político e econômico é manter o desenvolvimento de ações de capacitação e, acima de tudo, manter os servidores motivados em procurar desenvolvimento permanente, tanto de suas capacidades profissionais, quanto dos processos e rotinas da administração pública.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais do estudo, passando pelos objetivos propostos, os resultados considerados mais importantes, as implicações/contribuições teóricas, empíricas, profissionais e sociais e para a Instituição; as limitações da pesquisa e; por fim, as sugestões para trabalhos futuros.

Com o decorrer dos anos, presenciamos grandes mudanças na Educação Corporativa no Brasil, tanto em iniciativas na esfera pública como privada, buscando uma melhor qualificação de seus trabalhadores. As instituições devem estar preparadas para atuar no mercado globalizado, cabendo à Educação Corporativa a incumbência de educar os profissionais, fornecendo as bases para o desenvolvimento das competências essenciais de organização. A Educação Corporativa é entendida como um processo de desenvolvimento humano que oportuniza, individual e coletivamente, o aprendizado contínuo e crescente no ambiente de trabalho. Esta pesquisa teve como objetivo geral propor diretrizes para a construção de políticas de Educação Corporativa na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM e, com a finalidade de atingir esse objetivo, foram relacionados dois objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico consistiu em analisar as políticas e práticas da Educação Corporativa na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Para isso, entrevistas individuais e semiestruturadas foram realizadas na Pró-Reitoria de Gestão e Pessoas com servidores que exercem ou já exerceram função de chefia no Núcleo de Educação e Desenvolvimento, vinculado à CIMDE/PROGEP, perfazendo quatro entrevistas. Também foram realizadas consultas a documentos e observação não participante. Os dados coletados foram analisados, conforme modelo de Amaral (2003), em seis categorias definidas *a priori*.

Na dimensão administrativa buscou-se identificar como se dá o planejamento das ações de EC desenvolvidas pela UFSM por meio do NED/PROGEP, bem como como se dá a adesão dos servidores nessas ações e qual a participação da PROGEP na elaboração do PDI da UFSM. Nesse sentido, foi destacado pelos respondentes que o planejamento das ações de EC é realizado anualmente, mediante o Plano Anual de Capacitação ou Plano de Desenvolvimento de Pessoas que é uma ferramenta com planejamento anual das ações de capacitação (termo utilizado na UFSM para EC), e é composto pelo Levantamento de Necessidades de

Capacitação (LNC), normalmente realizado juntamente com a Avaliação de Desempenho e outra forma é a submissão de projetos específicos. Quanto à adesão dos servidores, os comentários deixaram claro que a evasão é um problema, assim como a questão que o servidor solicita curso, muitas vezes, para seu desenvolvimento pessoal e não profissional. No que diz respeito à participação no processo de elaboração do PDI, percebeu-se que não há participação da PROGEP nesse processo e as estratégias de EC não constam do PDI.

Na dimensão cultural, os respondentes afirmam como positiva a integração dos servidores nas ações de capacitação. Já na dimensão política, identificou-se que existe um bom relacionamento da PROGEP com as direções dos Centros, mas não existe um contato proativo. Analisou-se o impacto da política de EC no desenvolvimento dos Centros e do trabalho em equipe, e os respondentes foram unânimes em afirmar a inexistência de uma avaliação formal de impacto, mas que apesar disso percebem positivamente o aprendizado agregado no retorno à Unidade. Na dimensão sociopsicológica, considerando que o diálogo é a melhor ferramenta para mediar e resolver situações adversas, notou-se que os espaços de diálogos são almejados dentro da Instituição.

Na dimensão econômica, tratou-se do investimento da UFSM em EC, identificou-se que grande parte do recurso destinado anualmente à PROGEP é para custeio de passagens, diárias e GECC, o que é positivo na visão dos servidores, mas nem sempre é suficiente. Quanto ao retorno desse investimento, considera-se positivo, embora sem avaliação formal de impacto, sendo que os efeitos são percebidos no dia-a-dia, quando o servidor retorna à sua Unidade de trabalho. E, por fim, analisando-se a dimensão científico-tecnológica, dentre as ações mais citadas estão as capacitações realizadas na modalidade EAD, as quais permitem aos servidores a participação diretamente em seu local de trabalho.

O segundo objetivo específico consistiu em avaliar, a partir de percepção dos Diretores das Unidades de Ensino da Instituição, os impactos das políticas e das práticas atuais de capacitação na UFSM. Para isso, entrevistas individuais e semiestruturadas foram realizadas com os Diretores das Unidades de Ensino do Campus sede da UFSM, perfazendo 08 entrevistas. Também foram realizadas consultas a documentos e observação não participante. Os dados coletados foram analisados, conforme modelo de Amaral (2003), em seis categorias da mesma forma

como foi realizado com as análises dos resultados das entrevistas aplicadas a servidores da PROGEP.

Na dimensão administrativa, ao indagar-se sobre a participação das Unidades no planejamento das ações de EC e como se dá a discussão pela direção do Centro da proposta de qualificação dos servidores promovidas pela PROGEP, os diretores afirmaram que não existe essa participação e relatam que a participação se restringe a estimular e liberar os servidores para realização dos cursos. Quanto à avaliação dos resultados das ações de EC, os relatos demonstraram que não existe um instrumento formalizado para avaliação de impacto. Quanto à existência de Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU), o grupo de entrevistados ficou dividido, metade deles afirmam que o Centro possui PDU e a outra metade relata que a Unidade não tem ou está na fase inicial do processo de elaboração do Plano.

Na dimensão cultural, indagou-se a respeito da socialização dos novos servidores e os relatos apontam que os servidores são recepcionados na direção do Centro e posteriormente encaminhados à subunidade onde recebem treinamento antes de serem alocados em seu local de trabalho, sendo que a socialização se dá no dia-a-dia, gradualmente a partir da convivência. Sobre o compartilhamento dos erros e dos acertos, verificou-se que o tema é tratado de maneira desigual pelos diretores, enquanto alguns afirmam que a avaliação dos erros, embora não formalizada, é tratada de maneira individualizada, outros relatam que o assunto é tratado de forma coletiva, em reuniões. No tocante às boas práticas, essas são tratadas de forma coletiva, pensa-se que é necessário agregar para multiplicar.

Na dimensão política tratou-se do impacto da EC no desenvolvimento do Centro e o trabalho em equipe. A percepção dos diretores das unidades de ensino é positiva, embora reconheçam que não existam meios de mensurar esse impacto: a maioria informou que as qualidades individuais impactam positivamente no trabalho coletivo. Na sequência tratou-se da relação das direções dos Centros com a PROGEP/NED na articulação de cursos de capacitação. Assim como observa-se nas narrativas dos servidores da PROGEP, os diretores também afirmam que existe uma relação bem próxima das direções dos Centros com a PROGEP, tendo como mediador o diálogo. Já no que diz respeito ao planejamento das ações de Educação Corporativa as opiniões divergem, apenas dois diretores relatam que existe um contato por meio de reuniões. Os demais afirmam que não existe esse contato.

No que diz respeito à dimensão sociopsicológica, tratou-se da qualificação, segurança e bem estar dos servidores. Na opinião dos diretores, o tema deveria ser uma preocupação constante. Nas palavras dos diretores o servidor capacitado tem motivação e segurança para desempenhar suas tarefas, proporcionando uma sensação de valorização. Ao analisar as narrativas do diretores no que diz respeito a preparação dos servidores para novos desafios, observa-se que todos concordam com a afirmativa de que a política de EC prepara os servidores para enfrentar novos desafios, ao passo em que o servidor, ao sentir-se capacitado, poderá desenvolver suas tarefas com mais segurança.

A dimensão econômica tratou do investimento do Centro nas ações de EC, nessa seara, os diretores afirmam que a preocupação é liberar sempre os servidores para participação em eventos e cursos, mas foram unânimes em demonstrar sua preocupação com a crise econômica pela qual o país passa, refletindo nas universidades públicas, sinalizado que o momento é de repensar. Nos relatos dos diretores, devido à redução de recursos, os Centros deverão unificar secretarias, enxugar departamentos, alocando servidores em espaços já existentes, mas sem deixar de prestar um atendimentos de qualidade à comunidade.

Por fim, na dimensão científico-tecnológica, tratou-se da relação com a tecnologia e redimensionamento dos servidores (extinção e criação de cargos) frente ao desenvolvimento científico-tecnológico na Instituição. Os diretores relatam que no tocante ao avanço tecnológico é preciso considerar o conjunto formado por tecnologia e pessoas, um se beneficiando do outro, ou seja, os recursos tecnológicos e as pessoas se complementam, pois, na avaliação de todos, a tecnologia veio para agregar.

Na avaliação do redimensionamento dos servidores, em função da reestruturação da Universidade, com a extinção de cargos e funções gratificadas, de acordo com as narrativas dos diretores, existem carências de servidores em algumas Unidades em maior número do que em outras. Nesse sentido, notou-se a preocupação dos diretores com a não reposição dos servidores que se aposentam, deixando lacunas nas equipes. Quanto ao impacto das ações de EC no processo de inovação nas rotinas dos Centros, a ideia encontrada nas entrelinhas das repostas dadas pelos participantes da pesquisa é de que a inovação nas rotinas dos Centros é o resultado positivo de ações proporcionadas pela EC, as quais revertem benefício ao Centro.

Deste modo, por meio dos objetivos específicos foi possível chegar ao atendimento do objetivo geral deste estudo, propor Diretrizes para a construção de políticas de Educação Corporativa na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Após a análise dos dados, elaborou-se uma série de propostas com base nos problemas identificados. Tais propostas focam principalmente no que diz respeito a sistematização e institucionalização de avaliação formal dos impactos práticos das ações de capacitação na rotina dos serviços que a Universidade presta.

As contribuições deste estudo podem ser divididas em teóricas, empíricas, profissionais e sociais. Para a teoria, a pesquisa foi relevante, pois contribuiu para minimizar a lacuna de estudos empíricos que dissertam sobre Educação Corporativa nas Instituições Públicas de Ensino Superior. Além de contribuir com a grande área da administração ao discutir uma temática relevante e proporcionar conhecimento sobre políticas e práticas de Educação Corporativa nas Instituições Federais de Ensino Superior.

No que diz respeito às contribuições empíricas, essa pesquisa realizou diagnósticos que permitiram propor diretrizes à Universidade, em especial à PROGEP, para a melhoria no planejamento e execução das ações de EC. Em relação às contribuições sociais, ao propor práticas e políticas de EC, o estudo apresenta-se com a finalidade de aperfeiçoar/capacitar o quadro de servidores da UFSM e, por consequência, entregar um atendimento de excelência à sociedade. Quanto à contribuição profissional, sendo a pesquisadora servidora da instituição, este estudo também trouxe contribuição, especialmente durante o processo de coleta e análise de dados, pôde aprimorar as competências da pesquisadora, tornando-a mais apta a dar respostas às demandas do ambiente ao qual está inserida.

Quanto às limitações do estudo, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, há a possibilidade do viés de interpretação da pesquisadora. Além disso o ponto de vista de alguns diretores, pode estar confuso, pois parte deles demonstrou falta de conhecimento teórico acerca do tema. Isso evidencia a necessidade do desenvolvimento de novos estudos na área e, especialmente, uma maior divulgação dos resultados desses estudos.

Para trabalhos futuros, sugere-se a realização de um novo estudo para analisar a percepção dos servidores da UFSM quanto à política de educação corporativa na UFSM. Aconselha-se, também uma pesquisa que analise as políticas

de EC em outras universidades. Outra possibilidade de pesquisa poderia empregar a mesma metodologia da presente dissertação em outras Unidades administrativas da Instituição, ou mesmo em outros Campi, a fim de identificar semelhanças e diferenças nas realidades das outras Unidades, uma vez que este estudo focou na relação da PROGEP com as Unidades de Ensino do campus sede somente.

REFERÊNCIAS

AMARAL, H. H. O. **Educação Corporativa e suas dimensões**: estudo exploratório sobre as políticas e práticas em duas empresas brasileiras. 2003.

ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANTONELLO, C. S.; PANTOJA, M. J. **Aprendizagem e o desenvolvimento de competências. Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, p. 51-101, 2010.

ARGYRIS, C. *Understanding organizational behavior*. 1960.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2016.

BERGER, P. I.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1987. 248 p.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas em organizações públicas. In: **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2010. p. 5

BESSANT, J.; KAPLINSKY, R.; LAMMING, R. *Using supply chains to transfer learning about best practice: A report to the Department of Trade and Industry*. In: **CENTRIM**, Brighton University, Brighton, 1999.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF. Senado Federal. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 25 fev. 2018.

BRASIL. **LEI Nº 8.027, DE 12 DE ABRIL DE 1990**. Dispõe sobre normas de conduta dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas, e dá outras providências. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8027.htm>. Acesso em: 05 out. 2018.

BRASIL. **Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 27 fev. 2018.

BRASIL. **Decreto n. 1.171, de 22 de junho de 1994**. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em: 05 out. 2018.

BRASIL. **Emenda Constitucional n.19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. 1998. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 19 out. 2018.

BRASIL. **Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. 2006. Disponível <http://planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/D5707impressao.htm>. Acesso em: 27 fev. 2018.

BRASIL. **Decreto n. 7.133, de 19 de março de 2010.** Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-010/2010/Decreto/D7133.htm>. Acesso em: 19 out. 2018.

BRASIL. **DECRETO Nº 9.262, DE 9 DE JANEIRO DE 2018.** Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9262.htm>. Acesso em: 09 mai. 2019.

BRASIL. **Decreto n. 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. 2019. Disponível em: <http://planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35>. Acesso em: 03 out. 2019.

CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** 2010.

CARVALHO, Luciano Martins. Educação corporativa e desempenho estratégico. In: **Revista de Administração FACES Journal**, v. 13, n. 3, p. 67-85, 2014.

CASTRO, C. M.; EBOLI, M. Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 4, p. 408-414, 2013.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** 1993.

CRUZ, V. B.; GIANEZINI, K. **Universidade Corporativa (UC) E Instituições de Educação Superior (IES):** Notas Preliminares. 2018.

DIAS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. Panorama da avaliação de resultados em educação corporativa no Brasil. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 13, n. 1, p. 104-123, 2014.

DIAS, C. A. F.; GUEDES L.V. **Avaliação de resultados em educação Corporativa:** Um Estudo de Caso. XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro RJ. 2013

DUTRA, J. S. (Cord.) **Gestão por Competências.** São Paulo: Editora Gente. 2016

EBOLI, M. **Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais**: o surgimento das universidades corporativas. São Paulo: Schmukles Editores, 1999-a.

EBOLI, M. Educação e modernidade nas organizações: o desafio de implantar sistemas educacionais competitivos. In: **Educação para o século XXI**, São Paulo: Schmukles Editores, 1999-b.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente. 2004.

EBOLI, M.; HOURNEAUX JR.; CASSIMIRO, W. Educação Corporativa e os desafios para sua efetivação: Processo de implementação e fatores críticos de sucesso. In MENEZES, J.M; LOPES, J.J. (Coord.). **Diálogos de Gestão**: novos ângulos e várias perspectivas. 1. Ed. Curitiba: Editora JML, 2013.

EBOLI, M. **Reinvenção das empresas**: educação corporativa nos novos cenários empresariais. GV Executivo, v 15, n. 2, Jul/Dez 2016.

ELLINOR, L.; GERARD, G. **Diálogo**: redescobrimo o poder transformador da conversa. São Paulo: Futura, 1998.

FITZ-ENZ, J. **How to measure human resources management**. 2nd ed., 1995.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2001.

FLEURY, M. T. L. **No universo da cultura**, o centro se encontra em toda parte. In: Eboli, M. (coordenadora) et al. Coletânea universidades corporativas – Educação para as empresas do século XXI. São Paulo: Editor Adolfo Schmukler, 1999.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia**: Saberes Necessários à Prática Educativa Editora Paz e Terra. Coleção Saberes, 1996.

FREITAS, M. C. D. **Educação corporativa**: um método de apoio à decisão para implantação nas organizações empresariais. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

GARVIN, D. A. *Manufacturing strategic planning*. **California Management Review**, v. 35, n. 4, p. 85-106, 1993.

GEUS, A. **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Elsevier, 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. Rio de Janeiro Atlas, v. 1, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.3, p.20-29,

INEP. Ministério da Educação. Brasil. Senso da educação superior 2018: notas estatísticas. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/\[...\].pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/[...].pdf)>. Acesso em 20 de março de 2020.

KOLB, D. A. **A gestão e o processo de aprendizagem**. In: **STARKEY, K. Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, v. 321, 1997

LIMA, M. B. *et al.* **A eficiência da educação corporativa em uma instituição pública: um estudo de caso na universidade de Brasília**. 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATURANA, H. R. **Emoções e linguagem na educação e na política**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1998.

MEISTER, J. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MORIN, E. **A religação dos saberes: o desafio do século XXI**. In: **A religação dos saberes: o desafio do século XXI**. Bertrand Brasil, 2002.

MORIN, E. *et al.* **Os setes saberes necessários à educação do futuro**. Cortez Editora, 2002.

MOSCARDINI, T.; KLEIN, A. Z.; **Estratégias de educação corporativa e suas relações com os diferentes níveis de aprendizagem organizacional**. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 8, n. 1, p. 89-102, 2015.

MOSCOVICI, F. *et al.* **A organização por trás do espelho: reflexos e reflexões**. Rio de Janeiro (RJ): José Olympio, 2001

MURIEL, R. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: análise do processo de implantação**. Brasil: Editora Hoper, 2006.

PANTOJA, M.J.; CAMÕES, M.R.S.; BERGUE, S.T. (Org.) **Gestão de Pessoas** Bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ena.gov.br/handle/1/514>>. Acesso em: fev. 2019.

PARCIANELLO, J. A.; **BARROS, R.S.; FIGHERA, COSTA, V.M.F.; MABONI, L.A.** Evolução da Área de Gestão de Pessoas em uma Instituição de Ensino Federal: do Operacional ao Estratégico. **Revista Sociais e Humanas**, Santa Maria, v. 29, n. 3, 2016. Disponível em: mar 2019.

SANTOS, V.; OTOWICZ, M.; BASTOS, R. & MACEDO, M. **Universidade corporativa na administração pública: uma análise da percepção dos alunos quanto há contribuição de um curso de especialização em controle público**, 2017.

SCHEIN, E. H. et al. **How can organizations learn faster? the problem of entering the Green Room**. 1992.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas. PANTOJA, M.J., CAMÕES, M.R.S., BERGUE, S.T. (Organizadores). In: **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público** Brasília: Enap, p. 9-28, 2010.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 14 ed. São Paulo: Best Seller, 2003.

SILVA, C.R.; GOBBI, B.C.; SIMÃO A.A. O uso da Análise de Conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005. Disponível em: <http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/210/207>

SILVA, M. W. DA; BALZAN, N. C. Universidade Corporativa: (Pré-) tendência do Ensino Superior ou ameaça? **Revista de avaliação da educação superior**, v. v.12, n.2, p. 233-256, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2016-2026)**, 2016. Disponível em: <<http://pdi.ufsm.br/images/DocPDI/00-DocumentoPDI-TextoBaseCONSU.pdf>>. Acesso em dez.2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Portal do RH**. UFSM em números. 2019. Disponível em: <https://portal.ufsm.br/ufsm-em-numeros/>. Acesso em: 25 jun. 2019.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras**. In FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M.M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: Integrando, conhecimento e competências**. São Paulo; Atlas, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

TRISTÃO, P.; ROGEL, G. T. S. O papel dos líderes no processo de educação corporativa. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)| ISSN-e: 2237-1427**, v. 2, n. 3, 2012.

VILELA, N. L. A.; VELOSO, M. H. L. **Governança corporativa nas instituições de ensino superior**. In: XIV Colóquio internacional de gestão universitária – CIGU A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade, 2014, Florianópolis – Santa Catarina – Brasil.

ZAVATTI, W.Y.Y.; BALDUÍNO M.A.C. **Educação corporativa no setor público: um estudo sobre o tribunal de contas do estado de Goiás**. 18f. Trabalho de Conclusão

do Curso (Especialização em Gestão Pública) pelo convênio Universidade Católica Dom Bosco/Portal Educação. Goiânia, 2013.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do estudo: Políticas e Práticas de Educação Corporativa na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM

Pesquisadores responsáveis: Prof.^a Luciana Flores Battistella e Maria Denise Ricalde de Souza.

Departamento/Instituição: UFSM - Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas

Telefone e endereço postal completo: (55) 3220-8848. Avenida Roraima, nº 1000, Prédio 74-B, Sala 3250, CEP 97105-970 – Santa Maria/RS.

Local da coleta de dados: UFSM, Campus sede.

Prezado(a) Senhor(a):

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: “Políticas e Práticas de Educação Corporativa na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM”, cujo objetivo é “Propor Diretrizes para a construção de políticas de Educação Corporativa na UFSM”.

Sua participação é totalmente livre e voluntária, e consistirá apenas em responder algumas perguntas que serão apresentadas na entrevista. Antes de concordar em participar, é muito importante que você compreenda as instruções contidas neste documento.

É possível que aconteça algum cansaço e/ou desconforto ao responder as perguntas. Caso você sinta incômodo ou constrangimento com as questões, você poderá preferir não respondê-las. Você tem garantida a possibilidade de não aceitar participar da pesquisa ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão.

Os benefícios aos participantes serão indiretos, pois as informações trarão maior conhecimento sobre o tema abordado, além de fornecer subsídios para a melhoria das práticas de Gestão de Pessoas da UFSM.

Não haverá nenhuma forma de compensação financeira e também não haverá custos para o participante. Cabe salientar que, assinando este termo de consentimento, você também autoriza que as entrevistas sejam gravadas em áudio, para posterior transcrição e análise.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo e serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Qualquer dúvida em relação ao estudo poderá ser esclarecida pelo telefone: (55) 99117-0708 e/ou pelo e-mail: mdricaldes@gmail.com.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____, concordo em participar desta pesquisa, assinando este termo de consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Santa Maria, _____ de _____ de 20__.

Assinatura do participante

Maria Denise Ricalde de Souza
Mestranda

Dra. Luciana Flores Battistella
Orientadora

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA GRUPO 1



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS



Roteiro de Entrevista do Grupo 1 – Servidores da PROGEP/UFSM

Prezado(a) Servidor(a),

Este roteiro de entrevista é parte de uma pesquisa da mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, Maria Denise Ricalde de Souza, sob a orientação da Prof. Dra. Luciana Flores Battistella, este estudo busca compreender como se dá a Educação Corporativa na UFSM e tem como objetivo **“propor diretrizes para a construção de políticas de Educação Corporativa na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM”**. Sua contribuição é relevante para a realização do estudo.

Esta pesquisa entende a Educação Corporativa, como um processo de desenvolvimento humano que oportuniza, individual e coletivamente o aprendizado contínuo e crescente no ambiente de trabalho, como as ações realizadas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP/UFSM, através do NED - Núcleo de Educação e Desenvolvimento.

O estudo baseou-se no modelo de análise da Educação Corporativa, proposto por Amaral (2003, p. 50-54), que, conforme suas características e traços, foi dividida em seis dimensões: administrativa, cultural, política, sociopsicológica, econômica e científico-tecnológica.

Bloco I – Perfil do entrevistado

- 1) Gênero: () masculino () feminino () prefiro não responder
- 2) Faixa etária (em anos): () 20-29 () 30-49 () 50 -69 () Acima de 70
- 3) Escolaridade: () Graduação () Especialização () Mestrado () Doutorado
- 4) Tempo de serviço na UFSM: _____ anos.
- 5) Possui cargo de chefia: () sim () não
- 6) Tempo de serviço no cargo atual: _____ anos.

Bloco II – Dimensão Administrativa

- 7) Fale sobre o planejamento das ações de educação corporativa desenvolvidas pela UFSM, através do NED/PROGEP: o planejamento leva em consideração os interesses individuais e os objetivos organizacionais?
- 8) Como é realizada a divulgação/comunicação dessas ações aos servidores da UFSM?
- 9) Comente sobre a adesão dos servidores nas ações de educação corporativa promovidas pelo NED/PROGEP.
- 10) Como se dá o aproveitamento do capital intelectual da Instituição nas ações de educação corporativa?
- 11) Qual a participação da PROGEP no processo de elaboração do PDI Institucional? No que diz respeito à educação corporativa, atende a demanda?

Bloco III – Dimensão Cultural

- 12) Qual o impacto das ações de educação corporativa na integração entre os servidores e destes com a administração da Instituição?
- 13) Quais ações promovidas pela PROGEP estimulam a construção de uma cultura organizacional?

Bloco IV – Dimensão Política

- 14) Como se dá a relação da PROGEP/NED com a Direção dos Centros na articulação de cursos de qualificação/aperfeiçoamento promovidos pela mesma?
- 15) Qual impacto da política de Educação Corporativa no desenvolvimento dos Centros e do trabalho em equipe?

Bloco V – Dimensão Sociopsicológica

- 16) Fale sobre a necessidade de espaços de diálogo sobre as capacidades dos servidores como estratégias de interação social e bem-estar pessoal?
- 17) Você entende que a política de Educação Corporativa pode promover a preparação dos servidores para novos desafios profissionais e também promover a tranquilidade desses servidores em realizar suas atividades (no sentido de sentir-se capacitado)?

Bloco VI – Dimensão Econômica

- 18) Como você contextualiza o investimento da Instituição em ações de educação corporativa?
- 19) Qual o retorno desse investimento para a UFSM?

Bloco VII – Dimensão Científico- Tecnológica

- 20) Como o processo de inovação se insere nas ações de educação corporativa? Dê exemplos dessa interação.
- 21) Como a PROGEP/NED percebe e atua no redimensionamento de cargos e servidores (extinção e criação de cargos), frente ao desenvolvimento científico-tecnológico na Instituição?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA GRUPO 2



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS



Roteiro de Entrevista do Grupo 2 – Diretores das Unidades de Ensino/UFSM

Prezado(a) Diretor(a),

Este roteiro de entrevista é parte de uma pesquisa da mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, Maria Denise Ricalde de Souza, sob a orientação da Prof. Dra. Luciana Flores Battistella, este estudo busca compreender como se dá a Educação Corporativa na UFSM e tem como objetivo **“propor diretrizes para a construção de políticas de Educação Corporativa na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM”**. Sua contribuição é relevante para a realização do estudo.

Esta pesquisa entende a Educação Corporativa, como um processo de desenvolvimento humano que oportuniza, individual e coletivamente o aprendizado contínuo e crescente no ambiente de trabalho, como as ações realizadas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP/UFSM, através do NED - Núcleo de Educação e Desenvolvimento.

O estudo baseou-se no modelo de análise da Educação Corporativa, proposto por Amaral (2003, p. 50-54), que, conforme suas características e traços, foi dividida em seis dimensões: administrativa, cultural, política, sociopsicológica, econômica e científico-tecnológica.

Bloco I – Perfil do entrevistado e da Unidade

- 1) Gênero: masculino
- 2) Faixa etária (em anos):
- 3) Tempo de serviço na UFSM:
- 4) Tempo de serviço no cargo atual:

Caracterização da Unidade -

Tempo de existência da Unidade - _____ anos.
 Nº de cursos - Graduação - _____ Pós-graduação - _____
 Nº de servidores - TAEs - _____ Docentes - _____
 Nº Alunos - Graduação - _____ Pós-graduação - _____

Bloco II – Dimensão Administrativa

- 5) Neste primeiro momento, solicitamos que o Sr.(a) comente sobre a participação de sua Unidade (Centro) no planejamento de Educação Corporativa desenvolvidas pela UFSM. Como se dá a discussão, pela direção do Centro, da proposta de qualificação dos servidores, promovida pela PROGEP/UFSM?
- 6) De que forma o Centro procura estimular a participação dos seus servidores nas ações de Educação Corporativa promovidas pela PROGEP?
- 7) O Centro possui algum mecanismo de avaliação dos resultados das ações de Educação Corporativa das quais seus servidores participam? Quais são?

8) A Unidade já apresentou seu PDU? Como foi o processo de elaboração? O que diz o PDU em relação à Educação Corporativa dos servidores da Unidade? E como se alinha ao PDI da UFSM?

Bloco III – Dimensão Cultural

9) Como é realizado o processo de socialização dos novos servidores na Unidade? (Ações específicas da Unidade. Como se dá no âmbito da UFSM)?

10) Como se dá o compartilhamento de acertos e erros da Unidade (avaliação)?

11) Como as boas práticas são tratadas e compartilhadas?

Bloco IV – Dimensão Política

12) Qual impacto da política de Educação Corporativa no desenvolvimento dos Centros e do trabalho em equipe?

13) Como se dá a relação da Direção do Centro com a PROGEP/NED na articulação de cursos de qualificação/aperfeiçoamento promovidos pela mesma? E a relação da Direção com a gestão da UFSM no mesmo sentido?

Bloco V – Dimensão Sociopsicológica

14) Como você percebe a questão qualificação e segurança e/ou qualificação e bem-estar dos servidores? Fale sobre a necessidade de espaços de diálogo sobre a capacitação dos servidores como estratégias de interação social e bem-estar pessoal?

15) Você entende que a política de Educação Corporativa pode promover a preparação dos servidores para novos desafios profissionais e também promover a tranquilidade desses servidores em realizar suas atividades (no sentido de sentir-se capacitado).

Bloco VI – Dimensão Econômica

16) No contexto político, econômico e social atual, quais ações propositivas estão sendo pensadas pela sua Unidade, no que diz respeito à organização e ao funcionamento atual e futuro?

17) Qual o investimento do Centro em ações e/ou políticas de Educação Corporativa (afastamento do servidor, ajudas de custo – diárias e passagens) e quais retornos esse investimento traz para a sua Unidade?

Bloco VII – Dimensão Científico- Tecnológica

18) Em uma Instituição como a UFSM, a tecnologia está a serviço das pessoas ou em detrimento delas? Como você vê o redimensionamento dos servidores (extinção e criação de cargos), agora por exemplo com extinção de FGs extinção de cargos frente ao desenvolvimento científico-tecnológico na Instituição e não fazem mais sentido? Na sua Unidade há carência ou excesso de cargos?

19) Como as ações de Educação Corporativa impactam no processo de inovação nas rotinas do centro?