

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

Marcelo Renan Grassi

**GESTORES PÚBLICOS E TREINAMENTO:
UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

**Santa Maria, RS
2023**

Marcelo Renan Grassi

**GESTORES PÚBLICOS E TREINAMENTO:
UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientador: Prof. Dr. David Lorenzi Junior

Santa Maria, RS
2023

Grassi, Marcelo Renan
Gestores Públicos e Treinamento: Um Estudo de Caso na
Universidade Federal de Santa Maria / Marcelo Renan
Grassi.- 2023.
124 p.; 30 cm

Orientador: David Lorenzi Jr
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, RS, 2023

1. Treinamento 2. Gestores Públicos 3. Preparação 4.
Adaptação 5. Competências I. Lorenzi Jr, David II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, MARCELO RENAN GRASSI, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

Marcelo Renan Grassi

**GESTORES PÚBLICOS E TREINAMENTO:
UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Aprovada em 19 de maio de 2023

David Lorenzi Jr., Dr. (UFSM)

Igor Senger, Dr. (UFSM)

Adriana Porto, Dr.^a. (ULBRA)

**Santa Maria, RS
2023**

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha esposa Laís. Seu apoio, incentivo e companheirismo são fundamentais na minha vida e não foi diferente na caminhada do mestrado.

Aos meus pais, pelo apoio em todos os momentos e pela compreensão.

Aos colegas de mestrado do campus de Frederico, pelas conversas, pelo apoio e pelos momentos de descontração, que com certeza foram fundamentais para superar alguns obstáculos.

Ao meu orientador, David Lorenzi Junior, pela parceria ao longo desses dois anos e pelas sugestões, que foram fundamentais para a construção deste trabalho.

Aos membros das bancas de qualificação e defesa, professores Igor Senger, Adriana Porto e Leander Luiz Klein, cujas sugestões, críticas e elogios muito contribuíram para corrigir os rumos e enriquecer a pesquisa.

Aos colegas do Núcleo de Infraestrutura e Patrimônio, Jardel, também colega no mestrado, pelas conversas e contribuições ao longo dessa jornada, e Marieli, pelo apoio e pela paciência, pois não deve ter sido fácil aturar dois mestrandos na mesma sala.

Agradeço a todos os servidores dos campi de Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões que aceitaram participar das entrevistas.

Por fim, agradeço à UFSM e ao PPGOP pela oportunidade de participar desse mestrado e à Direção do Campus pela compreensão e incentivo.

RESUMO

GESTORES PÚBLICOS E TREINAMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

AUTOR: Marcelo Renan Grassi
ORIENTADOR: Prof. Dr. David Lorenzi Jr.

Este estudo teve como objetivo entender como ocorre a preparação e a adaptação de novos gestores (chefes de departamento, diretores de unidades e chefes técnico-administrativos) nos campi da UFSM em Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen, Palmeira das Missões, em termos de treinamento, a fim de identificar as dificuldades encontradas por estes no exercício de suas funções, visando contribuir com uma proposta de treinamento. O foco do trabalho foi o contexto em que estes gestores estão inseridos, considerando que, dadas as exigências atuais da sociedade, os gestores públicos precisam estar mais preparados para enfrentar os desafios cotidianos. A fundamentação teórica contempla tópicos como a evolução da administração pública no Brasil, a gestão de pessoas no setor público, conceitos de treinamento e desenvolvimento, as competências gerenciais, os desafios da gestão universitária e os programas de treinamento para gestores da UFSM. Esta pesquisa consiste em um estudo de caso de abordagem qualitativa, e foi construída por meio de entrevistas semiestruturadas com 15 servidores (técnico-administrativos em educação e docentes) em função de gestão em três campi da UFSM, nas cidades de Cachoeira do Sul-RS, Frederico Westphalen-RS e Palmeira das Missões-RS, realizadas presencialmente e por videoconferência, cujo roteiro foi composto por 19 questões abertas. A análise das respostas foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo. Como resultados, destaca-se que os gestores dos campi da UFSM, em geral, não tem recebido preparação necessária para assumir funções de gestão, e essa falta de preparação reflete em uma série de dificuldades enfrentadas por estes servidores, que acabam desenvolvendo boa parte de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, suas competências, de maneira informal, por meio de suas experiências, pelos desafios, pelos ensinamentos de colegas, antigos gestores, dentre outras. Dentre os resultados obtidos destacam-se as dificuldades relatadas são: falta de conhecimento sobre as estruturas e processos da universidade, atividades de gestão, falta de infraestrutura e de recursos financeiros, gestão de pessoas, planejamento e organização, legislação que envolve a universidade, sistemas de informação, comunicação institucional, gestão de recursos financeiros e clima organizacional. Nessas dificuldades, os gestores costumam recorrer a: colegas mais experientes, reitoria e pró-reitorias, secretarias dos departamentos, direções dos campi, antigos gestores e colegas de outros campi. Além disso, foi identificado que os gestores acabam desenvolvendo suas competências gerenciais por meio das práticas e rotinas do dia-a-dia, experiências prévias, relações interpessoais e cursos de treinamento e capacitação. Com base nessas informações coletadas e nas demais, ao longo deste trabalho, foi possível construir, como produto final, o Programa de Treinamento para Gestores da UFSM, voltado para treinamento de novos e futuros gestores da instituição, cujo objetivo é proporcionar conteúdos e metodologias que mais se adequem às demandas destes, como treinamentos mais práticos e mais próximos à realidade da instituição.

Palavras-chave: Treinamento. Gestores Públicos. Preparação. Adaptação. Competências.

ABSTRACT

PUBLIC MANAGERS AND TRAINING: A CASE STUDY AT FEDERAL UNIVERSITY OF SANTA MARIA

AUTHOR: Marcelo Renan Grassi
ADVISOR: Prof. Dr. David Lorenzi Jr.

This study aimed to understand how the preparation of new managers (department heads, unit directors and technical-administrative heads) occurs on the UFSM campuses in Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen, Palmeira das Missões, in terms of training, in order to identify the difficulties encountered by them in the exercise of their functions, aiming at contribute with a training proposal. The focus of the work was the context in which these managers are inserted, considering that, given the current demands of society, public managers need to be more prepared to face everyday challenges. The theoretical foundation covers topics such as the evolution of public administration in Brazil, people management in the public sector, training and development concepts, managerial skills, university management challenges and training programs for UFSM managers. This research consists of a case study with a qualitative approach, and was built through semi-structured interviews with 15 civil servants (technical-administrative in education and teachers) in the role of management in three UFSM campuses, in the cities of Cachoeira do Sul-RS, Frederico Westphalen-RS and Palmeira das Missões-RS, carried out in person and by videoconference, whose script was composed of 19 open questions. The analysis of responses was performed using the technique of content analysis. As a result, it is noteworthy that UFSM campus managers, in general, have not received the necessary preparation to assume management functions, and this lack of preparation reflects in a series of difficulties faced by these servers, who end up developing a good part of their skills. their knowledge, skills and attitudes, that is, their skills, in an informal way, through their experiences, through challenges, through the teachings of colleagues, former managers, among others. Among the results obtained, the difficulties reported are: lack of knowledge about the structures and processes of the university, management activities, lack of infrastructure and financial resources, people management, planning and organization, legislation involving the university, systems of information, institutional communication, management of financial resources and organizational climate. In these difficulties, managers usually turn to: more experienced colleagues, deans and pro-rectors, department secretaries, campus directors, former managers and colleagues from other campuses. In addition, it was identified that managers end up developing their managerial skills through day-to-day practices and routines, previous experiences, interpersonal relationships and training and qualification courses. Based on this and other information collected throughout this work, it was possible to build, as a final product, the Training Program for UFSM Managers, aimed at training new and future managers of the institution, whose objective is to provide contents and methodologies that more suited to their demands, such as more practical training that is closer to the reality of the institution.

Keywords: Training. Public Manager. Difficulties. Preparation. Adaptation. Skills.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA.....	12
1.2	OBJETIVOS.....	14
1.2.1	Objetivo Geral.....	14
1.2.2	Objetivos Específicos.....	14
1.3	JUSTIFICATIVA.....	14
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	18
2.1.1	Reformas da Administração Pública.....	19
2.1.2	Nova Gestão Pública.....	21
2.1.3	Novo Serviço Público.....	23
2.2	GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO.....	24
2.3	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	26
2.4	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	31
2.5	DESAFIOS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA.....	35
2.5.1	Treinamento e Formas de Aprendizagem.....	36
2.5.2	Desafios e Dificuldades na Gestão.....	38
2.6	PROGRAMAS DE TREINAMENTO DE GESTORES NA UFSM.....	41
3	METODOLOGIA.....	44
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	44
3.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	45
3.3	COLETA DOS DADOS.....	46
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	47
3.5	QUESTÕES ÉTICAS DA PESQUISA.....	48
3.6	LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	49
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	51
4.1	CARACTERIZAÇÃO.....	51
4.2	EXPERIÊNCIA.....	52
4.3	DIFICULDADES NA GESTÃO.....	55
4.4	TREINAMENTO.....	63

4.5	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	77
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
6	PROPOSTA DE TREINAMENTO.....	90
	REFERÊNCIAS.....	92
	APÊNDICE A - PROPOSTA DE TREINAMENTO.....	105
	APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	120
	APÊNDICE C - TCLE.....	121
	APÊNDICE D - AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL.....	123

1 INTRODUÇÃO

O Estado tem como uma de suas principais funções ampliar oportunidades individuais e coletivas, realizando isso por meio do governo e da administração pública. Assim, o Estado deve buscar aumentar a produtividade e proporcionar as melhores condições para atender às demandas da sociedade, com serviços públicos de qualidade e com transparência. Dessa forma, podemos dizer que a administração pública é o elo que liga as obrigações do Estado às demandas da sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2020).

Para que esse papel seja cumprido é necessário que a administração pública, em todos os níveis, esteja bem estruturada, para que as instituições possam atuar com eficiência, eficácia e efetividade. Isso, porém, nem sempre ocorre na realidade. O serviço público no Brasil, em geral, possui uma imagem negativa ante a sociedade, sendo considerado, muitas vezes, como sendo de baixa qualidade e com alto custo financeiro e social. Esse é um cenário que, em certos casos, se justifica, pois embora tenha havido avanços nas últimas décadas, existe ainda uma dissonância entre o mundo real, as necessidades da sociedade, e o que é prometido pelos governos, em questão de serviços públicos (AMARAL, 2006; MATIAS-PEREIRA, 2020).

A formação histórica do serviço público no Brasil demonstra que sua atual configuração é resultado de processos contínuos de mudanças, e não fruto de apenas um momento ou uma decisão governamental (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). Considerando os avanços e os retrocessos, apenas a partir da década de 1990 houve certa estabilização, com iniciativas como a seleção universal e meritocrática (concursos públicos), presentes na Constituição Federal de 1988, a criação da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) em 1986, dentre outras, que objetivaram agregar pessoas mais qualificadas para atuarem no serviço público (BRESSER-PEREIRA, 1996; ABRUCIO, 2007).

A busca por uma maior qualificação do serviço público no Brasil demonstra bons resultado pois, de 2003 em diante, houve recomposição do quadro funcional, incrementos na remuneração de servidores, sofisticação e ampliação dos sistemas de avaliação de desempenho, aumento do número de concursados em cargos de livre nomeação, elevação da escolaridade dos servidores e, por fim, um contínuo processo de desenvolvimento de competências nas instituições. No entanto, ainda há desafios a serem superados, como a avaliação de desempenho além da remuneração, a criação de critérios mais transparentes para

cargos comissionados, maior participação feminina no alto escalão, dentre outros (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

A qualificação dos servidores públicos é uma ação relevante ao considerarmos que o contexto do serviço público no Brasil impõe uma série de desafios às suas instituições. Mais consciente sobre seus direitos, a sociedade demanda uma gestão mais correta das organizações públicas, sendo mais resolutiva, transparente, com mais qualidade, maior alcance, maior rapidez, melhor acessibilidade, dentre outras, o que pressiona o setor público a melhorar seu desempenho, requerendo melhor capacidade de ação aos seus gestores. O acesso facilitado a órgãos fiscalizadores como os Tribunais de Contas, Ministério Público, conselhos, dentre outros, facilitam o controle da sociedade sobre o setor público (ASSIS; SILVA; CATAPAN, 2016; GUIMARÃES; OLIVEIRA, 2019).

Os desafios presentes no serviço público são, em grande parte, resultantes do próprio contexto de governar ou prestar serviços, como a globalização, a complexidade do serviço público, a desigualdade social, a equidade de gênero, a diversidade, as exigências de boa governança, a capacidade do Estado em prestar serviços, a erosão da confiança nas instituições, as reformas administrativas, a descentralização dos serviços, dentre outros. Em tempos recentes, apresentam-se ainda novos desafios, principalmente em questões de gestão de recursos, eficácia e relação com cidadão, dentre outros. Nesse contexto, o desenvolvimento dos servidores deve abranger novas perspectivas, pois, em geral, os servidores não são devidamente preparados para lidar com a enorme produção de conhecimentos e informações da atualidade (SCHWELLA, 2005; FERRAREZI; SILVA, 2006).

As demandas por resultados melhores e de maior controle da sociedade indicam os rumos das ações do Estado, o que resulta na necessidade de que os gestores desenvolvam um amplo conjunto de competências. Dessa forma, é relevante que todas as esferas governamentais busquem desenvolver ações de formação de gestores, oportunizando recursos e oportunidades de desenvolvimento, para que seja possível dar maior valor à profissionalização do servidor público (TELES; JUNIOR, 2016).

Em um contexto em que ocorrem mudanças constantes e com grande rapidez, como é o das organizações públicas brasileiras, com dificuldades na obtenção de recursos e pelo alto nível de exigência da sociedade, o gestor público deve desenvolver sua criatividade, raciocínio lógico, crítico e analítico, com capacidade de desempenhar bem sua função, visão sistêmica e estratégica, domínio das técnicas gerenciais e de seus recursos disponíveis, buscando atuar de forma eficiente e eficaz. O gestor deve poder contribuir para a formação de uma burocracia competente, compatível com os desafios da democracia e do

desenvolvimento, e que conduza as relações e atividades profissionais de acordo com princípios éticos (FERRAREZI; SILVA, 2006; BORNIA; SAFANELLI; KLAES, 2018).

As mudanças que ocorrem nas rotinas de trabalho, as frequentes inovações tecnológicas, a abundância de informações e ampla disseminação de conhecimento, tornam necessária uma aprendizagem mais rápida e eficaz, pois as habilidades e competências adquiridas pelas pessoas, em qualquer área de atuação, estão sujeitas à desatualização (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2007). Nesse sentido, o investimento em programas de treinamento é um dos caminhos para o desenvolvimento de gestores mais bem preparados, pois, no geral, o sucesso de uma organização moderna depende muito do investimento em pessoas, tirando proveito do capital intelectual disponível (SELA; SOARES, 2014).

Uma demanda da chamada Nova Gestão Pública é que a gestão de instituições como as universidades públicas seja guiada pela racionalidade econômica e por maior detalhamento do desempenho dos profissionais, por meio de mecanismos de *accountability* (BARBOSA *et al.*, 2017b). Dessa forma, é importante que as instituições criem ações que possam melhor desenvolver seus gestores, a fim de que estes possam lidar com as mais variadas situações dentro de suas rotinas de trabalho, além de serem estimulados a pensar de forma crítica sobre os rumos da universidade pública e seu caráter social, fortalecendo seu compromisso com a sociedade (GONÇALVES; BÚRIGO; DE ANDRADE, 2022).

No contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) a necessidade de treinar seus gestores aumenta, pois as Ifes possuem características diferenciadas e mais complexas em relação a outras instituições públicas, em virtude de sua estrutura, sua organização, seus objetivos e suas interações com o ambiente interno e externo. O papel do gestor nessas instituições se amplifica na medida em que a universidade se desenvolve e aumenta a interação com a comunidade externa. Isso exige que as Ifes ampliem sua eficácia gerencial, e que seus gestores desenvolvam certas competências específicas (KERR, 2001; SANTOS; BRONNEMANN, 2013).

Dentro desse contexto, entendendo que é relevante que os servidores de instituições federais de ensino estejam bem preparados para atuarem em funções de gestão, tão importantes para o pleno desenvolvimento dessas instituições, o objetivo desta pesquisa é identificar como ocorre a preparação, a adaptação e o desenvolvimento de competências de gestores nos campi da UFSM em Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen, Palmeira das Missões, em relação a ações de treinamento.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA

O aspecto da transitoriedade do exercício em funções de gestão é um elemento comum nas universidades, como em outros órgãos públicos, que, em geral, estão sujeitos a processos eleitorais, tendo tempo determinado para um servidor atuar na função. No caso dos docentes, por exemplo, estes podem assumir a chefia de um departamento didático ou a direção de unidade e, após certo tempo, retornar exclusivamente às suas funções de professor (SILVA *et al.*, 2014). Situação semelhante ocorre com os servidores técnico-administrativos em educação que assumem funções de chefia de setores administrativos, embora sem o processo eleitoral. Mas os servidores que assumem funções de gestão estão preparados para desempenhar as atividades?

Conforme a pesquisa de Magalhães *et al.* (2017), os servidores entrevistados respondem não terem sido preparados para assumir funções de gestão que ocupam na sua universidade e, além disso, destacam que a instituição possui um nível de complexidade único. Isso leva ao entendimento dos autores de que as pessoas que chegam a funções de gestão nessa instituição não recebem treinamento formal. Da mesma forma, o artigo de Barbosa *et al.* (2017a) identifica que os entrevistados não se sentiam preparados pela instituição para ocuparem funções de gestão. E isso ocorreria devido a uma lacuna em políticas públicas e políticas organizacionais, o que contribui para uma atuação não profissionalizada dos gestores.

Silva *et al.* (2014), em pesquisa com diretores de universidades federais, relatam os desafios enfrentados pelos servidores que assumiam esta função, ao se depararem com atividades nunca antes experimentadas, como procedimentos rotineiros, burocracias, questões técnico-administrativas, gestão de pessoas, dentre outros, o que evidenciou a falta de preparo destas pessoas para executar as funções inerentes ao cargo. Os autores entendem que boa parte dos problemas enfrentados pelos diretores eram consequência da falta de formação para as tarefas, o que gerava soluções emergenciais que dificultavam a gestão dos processos. A maior parte dos entrevistados relata que desenvolveu a gestão de suas unidades sem conhecimentos específicos, evidenciando o empirismo presente na gestão universitária.

Os estudos de Silva (2019) e Rodrigues e Villardi (2017) corroboram com esses achados, ao identificar que os sujeitos pesquisados, em função de coordenadores de curso de graduação, desenvolvem suas competências gerenciais de forma empírica, sem acesso a treinamentos específicos sobre gestão e sobre o cargo a ser ocupado, e acabam sofrendo com as dificuldades decorrentes da falta de formação. A pesquisa de Silva (2019) conclui que

existia a necessidade de capacitar os servidores em temas como gestão, planejamento, gestão de pessoas, dentre outras, além das atribuições dos cargos e suas rotinas. Também foi sugerida a confecção de documentos que descrevam as atribuições e os deveres dos cargos, em forma de manual.

Salles e Villardi (2018) identificam que, embora tenham tido alguma experiência anterior em gestão no serviço público, a maior parte dos servidores entrevistados nunca havia recebido formação gerencial na Ifes estudada. A maior parte, inclusive, nunca participou de qualquer programa de desenvolvimento gerencial em sua carreira. Os entrevistados entendem que a profissionalização do gestor, realizada por meio de formação específica, tornaria a atividade de gestão mais fácil. Considerando a carência de conhecimentos técnicos, acabam criando-se meios coletivos de aprendizagem informal, passando pela prática do dia a dia, o método da tentativa e erro, a aprendizagem com ex-gestores ou outros colegas, dentre outros (CAVALCANTE; SILVA, 2017; SALLES; VILLARDI, 2017).

Pinto, Martins e Farias (2019), destacam que a falta de treinamento foi o desafio mais citado pelos seus sujeitos pesquisados, e entendem que é muito difícil assumir um cargo de gestão sem estar preparado para ele. Os entrevistados relatam que, muitas vezes, nem compreendem qual o papel deve ser desempenhado no exercício da função. Além disso, o gestor, ao ter que se preocupar com o aprendizado, ao mesmo tempo em que deve realizar suas atividades normais acaba não conseguindo dar conta de todas as demandas.

Na pesquisa de Barbosa *et al.* (2017b), os gestores entrevistados relatam que seu aprendizado para desempenhar a função de gestão foi adquirido por meio da própria prática gerencial e de experiências prévias, o que se constitui em um processo individual, informal e não institucional. No entanto, conforme a pesquisa de Costa (2020), não se pode descartar o conhecimento informal. A autora destaca que o treinamento reforça o conhecimento do dia a dia e das experiências anteriores, o que demonstra a importância de que gestores tenham oportunidades de se preparar antes de assumirem funções de gestão.

Assim, considerando o contexto apresentado, este estudo visa identificar como ocorre a preparação, a adaptação e o desenvolvimento de competências de gestores nos campi da UFSM, em relação a ações de treinamento, com o objetivo de contribuir para melhor preparar estes servidores. Dentro desse escopo, a pesquisa busca responder à seguinte questão: Como os servidores da UFSM têm sido preparados para atuarem em funções de gestão na instituição?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar como ocorre a preparação, a adaptação e o desenvolvimento de competências de gestores nos campi da UFSM em Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen, Palmeira das Missões, em relação a ações de treinamento.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar se os gestores possuíam experiência em gestão antes de assumirem a função atual.
- b) Identificar as principais dificuldades encontradas pelos servidores da UFSM no desempenho de suas funções de gestão.
- c) Identificar como os servidores desenvolvem suas competências para atuação em funções de gestão da UFSM.
- d) Elaborar uma proposta de treinamento para servidores da UFSM que assumem funções de gestão.

1.3 JUSTIFICATIVA

Considerando a dinamicidade do ambiente organizacional, que se caracteriza por rápidas mudanças e por ser implacável com aqueles que não as acompanham, o aprendizado de um indivíduo deve ser contínuo. Nesse contexto, destaca-se a importância de processos de treinamento e desenvolvimento para que se obtenha os resultados desejados, buscando a melhoria do desempenho das pessoas, da organização, além do crescimento do indivíduo. O treinamento, foco desta pesquisa, engloba atividades planejadas e sistemáticas que objetivam contribuir para a preparação de pessoas para exercer determinadas atividades, aumentar suas competências e prepará-las para uma nova função, buscando a rápida adaptação do indivíduo a um trabalho específico ou possibilitar a atualização em termos de habilidades (BAGATOLLI; MÜLLER, 2016; ARELLANO; CESAR, 2017; OLIVEIRA, 2017).

Os gestores desempenham um papel relevante no desenvolvimento das atividades de uma organização. Estas funções são carregadas de responsabilidades, pois são estes servidores que têm a incumbência de garantir o bom funcionamento de seu setor, departamento ou

unidade, a mobilização e gestão das equipes de trabalho, a boa gestão de patrimônio, recursos financeiros, materiais, dentre outras atividades inerentes a eles. No contexto atual das instituições públicas brasileiras, as funções de gestão acabam recebendo uma importância ainda maior, pois as organizações públicas precisam se adequar a uma série de demandas da sociedade. Nesse sentido, é necessário que os gestores estejam bem preparados para exercer estas funções (AGUIAR; SILVA; BINOTTO, 2014).

No caso das instituições federais de ensino superior, os servidores que assumem funções de gestão podem se deparar com uma série de situações novas que podem ser desafiadoras e apresentar dificuldades, como gestão de pessoas, cultura organizacional, processos de trabalho inerentes às funções, comunicação, infraestrutura, recursos financeiros, planejamento, dentre outras (SALLES; VILLARDI, 2018), e considerando os vários estudos sobre o tema, acredita-se que, em geral, a gestão dentro das instituições de ensino superior no Brasil ainda se baseia na improvisação, na necessidade de orientação e na falta de planejamento (COELHO, 2017).

Nesse sentido, cresce a importância do investimento em programas de treinamento e capacitação para o desenvolvimento de gestores mais bem preparados para enfrentar os desafios do serviço público atual. Longo (2003) destaca que o investimento nessa área é importante para o início de muitas mudanças estruturais e rotineiras das organizações públicas, pois a gestão moderna exige que os gestores desenvolvam um conjunto de competências que possibilitem aos servidores responderem adequadamente ao seu ambiente (GUIMARÃES, 2013).

Dessa forma, destaca-se a necessidade de profissionalização da gestão em universidades, afinal, o gestor universitário precisa ter compreensão do contexto em que está inserido, as dinâmicas internas e externas, e o quanto elas influenciam no ambiente interno da instituição, o que torna a função de gestor ainda mais complexa, demonstrando uma necessidade de que as instituições disponham de espaços para preparar servidores para atuarem como gestores (DEWES; BOLZAN, 2018), assim como ocorre na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), por exemplo, que estabelece que seu “Programa de Formação de Gestores” seja um curso obrigatório para todos os servidores que desejam exercer funções de gestão (UFPB, 2012). A instituição, então, se certifica que todas as pessoas investidas nessas funções recebam treinamento adequado e estejam alinhadas com os objetivos da instituição.

Nesse contexto, os objetivos desta pesquisa contribuirão para identificar dificuldades dos gestores, como ocorre a preparação e adaptação dos mesmos, como estes desenvolvem suas competências, além de possíveis lacunas existentes no treinamento de gestores na

UFSM, a serem preenchidas para que os servidores possam assumir funções de gestão com o preparo necessário para desempenhar suas atividades, por meio do compartilhamento de informações relevantes sobre a situação atual dos gestores dos campi analisados, e que poderá fomentar a criação de novos programas ou novas abordagens na área de treinamentos para gestores, além de poder embasar outras pesquisas na área em outras instituições que passam por situações semelhantes.

Os campi fora de sede da UFSM (Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões) foram escolhidos para esta pesquisa pois são unidades relativamente recentes na estrutura da universidade e possuem características semelhantes entre si, que diferem das unidades da sede. Essa escolha não implica afirmar que os gestores da sede (Santa Maria) não enfrentam dificuldades semelhantes às dos gestores dos demais campi. Porém, foi feita a escolha por um recorte específico da população disponível.

Os campi da UFSM em Cachoeira do Sul (CS), Frederico Westphalen (FW) e Palmeira das Missões (PM) iniciaram suas atividades em 2006 (FW e PM) e 2014 (CS). Juntas, oferecem 18 cursos presenciais de graduação, 4 cursos de graduação à distância e 4 cursos de pós-graduação (Mestrado), para mais de 3000 alunos. Neles trabalham 280 docentes e 127 técnico-administrativos em educação (UFSM, 2022).

Esta pesquisa alinha-se ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSM, que no seu “Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional”, destaca como um dos objetivos “Desenvolver as competências gerenciais, técnicas e de liderança necessárias para manter um nível de excelência”, e ao Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), que determina que as instituições incluam em seus planos anuais de capacitação “as necessidades de desenvolvimento de capacidades de direção, chefia, coordenação e supervisão” (UFSM, 2016; BRASIL, 2019).

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em seis capítulos, estruturados da seguinte forma: no primeiro capítulo consta a introdução, onde são apresentados o tema do trabalho, o problema da pesquisa, os objetivos geral e específicos, e a justificativa. No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico, que delineará a pesquisa em suas bases teóricas, como a administração pública e suas reformas, a nova gestão pública e o novo serviço público, a gestão de pessoas no setor público, os conceitos de treinamento e de competências gerenciais, uma breve contextualização dos desafios da gestão universitária e um relatório sobre os

programas de treinamento para gestores da UFSM. No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa, com o detalhamento do tipo da pesquisa, sua delimitação, as formas de coleta e a análise dos dados, as questões éticas e as limitações do estudo. No quarto capítulo apresenta-se a análise e a discussão dos resultados da pesquisa. No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais. E, por fim, no sexto e último capítulo é apresentado o produto tecnológico desta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica desta pesquisa, conceituando os temas da administração pública no Brasil e suas reformas, a nova gestão pública e o novo serviço público, a gestão de pessoas no serviço público, treinamento e desenvolvimento de pessoas, os conceitos sobre treinamento e competências gerenciais, uma contextualização dos desafios da gestão universitária e, por fim, uma pesquisa sobre os programas de treinamento de gestores da UFSM.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O conceito de administração pública pode possuir uma série de significados e diferentes definições. Matias-Pereira (2018) entende que o conceito de administração pública é bastante amplo e complexo e que não há uma clara definição sobre o mesmo. Assim, o autor descreve que a administração pública, de um modo geral, “designa o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas” (MATIAS-PEREIRA, 2018, p. 74).

Costin (2010, p. XII) define que a administração pública compreende um “conjunto de órgãos, funcionários e procedimentos utilizados pelos três poderes que integram o Estado, para realizar suas funções econômicas e os papéis que a sociedade lhe atribui”. Além disso, a autora entende que a administração pública não existe somente no executivo e está em constante mudança, considerando as expectativas da sociedade e as disputas políticas existentes. Di Pietro (2022) argumenta que a expressão “administração pública” possui dois sentidos: num sentido subjetivo, a expressão compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos que devem exercer a função administrativa do Estado; num sentido objetivo, ela é a própria função administrativa incumbida ao Poder Executivo.

A administração pública pode existir nas esferas federal, estadual e municipal, porém, são todas regidas pelos mesmos princípios: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Pode ser separada em direta e indireta, conforme a Constituição Federal de 1988. A administração direta abrange os serviços executados pela estrutura administrativa da Presidência da República e seus ministérios (governadores, prefeitos e secretários a nível estadual e municipal). Já a administração indireta, ou descentralizada,

corresponde às autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações, que executam ações atribuídas a estes (COSTIN, 2010).

2.1.1 Reformas da Administração Pública

A administração pública no Brasil passou por muitas transformações na sua história. Como lembra Bresser-Pereira (1996), a administração burocrática clássica foi implantada na Europa no final do século 19, e no Brasil em 1936, no que é considerado como o primeiro marco histórico das reformas administrativas, com o objetivo de substituir o modelo de administração patrimonialista, no qual não havia separação de patrimônio público e privado, pois neste tipo de gestão o Estado era considerado propriedade do monarca. Na época, este tipo de administração foi considerado incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares do período (BRESSER-PEREIRA, 1996; SECCHI *et al.*, 2021).

Embora tenha adotado o modelo burocrático de forma oficial em 1936, o Estado brasileiro, pouco tempo depois, começou a dar alguns passos em direção a um modelo gerencial, ao criar as autarquias e criando a ideia de serviços públicos sendo realizados por meio de uma “administração indireta”, visto que, mesmo sendo um modelo superior à administração patrimonialista, o modelo burocrático não demonstrou a eficiência que dele era esperada, em termos de rapidez, qualidade e custos baixos. Na realidade, o modelo burocrático se mostrou lento, caro e desalinhado em relação às demandas dos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Com o início do processo de industrialização no país, o Estado brasileiro percebeu a necessidade de ampliar o acesso dos cidadãos a serviços públicos como educação, saúde, cultura, previdência, assistência social, dentre outros. Essa necessidade acompanhou a ampliação de direitos civis, como a universalização do voto e estabelecimento de leis trabalhistas. Tendo ampliado os serviços, foi também necessário recrutar pessoal melhor capacitado para atuar em funções essenciais ao Estado. Assim foi criado o Conselho Federal do Serviço Público, em 1936, que mais tarde foi transformado em Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que perdurou até 1986 (BRESSER-PEREIRA, 1996; OLIVEIRA, 2007; SECCHI *et al.*, 2021).

O DASP foi criado com o objetivo de alterar o cenário da época, de uma burocracia patrimonialista, de baixo desempenho e com políticas públicas defasadas. As reformas implementadas nesse período buscavam expandir o papel do Estado, com vistas ao desenvolvimento do país, focando na criação de quadros de servidores públicos mais amplos,

especializados e mais competentes, que poderiam promover uma modernização econômica. O DASP proporcionou a prática efetiva da aplicação dos princípios da universalidade e do profissionalismo (SECCHI *et al.*, 2021).

Nesse período foram implementados concursos públicos para provimento de vagas, com base no mérito pessoal, além da criação de diversos órgãos para atuar em variados setores, normas e estatutos. Porém, mesmo com estes avanços, muitas práticas patrimonialistas e clientelistas persistiam, pois por muito tempo, mesmo com a universalização do acesso, o número de servidores contratados sem concurso foi superior ao de servidores concursados (ABRUCIO; LOUREIRO, 2018; OLIVEIRA, 2007).

Durante o regime militar no Brasil ocorrem iniciativas que se caracterizam como o segundo marco histórico das reformas administrativas, quando a administração pública passa a buscar na iniciativa privada um norte para suas ações. Por meio do Decreto-Lei nº 200 de 1967, houve mais um avanço em direção a um modelo gerencial, com a transferência das atividades de produção de bens e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista (BRESSER-PEREIRA, 1996; SECCHI *et al.*, 2021).

Nestas unidades descentralizadas, porém, os funcionários ainda eram contratados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Esse movimento, no entanto, foi considerado um grande fracasso, pois como não havia concursos públicos para cargos nestas organizações, muitas pessoas eram contratadas sem a devida qualificação, enfraquecendo o núcleo estratégico do Estado (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Uma ideia de uma nova reforma administrativa, no entanto, só ganharia força na década de 1980. Nesse período, vários países da Europa, Oceania e os Estados Unidos adotam o chamado “modelo gerencial” de administração pública, com características como: descentralização de recursos e da gestão destes, descentralização administrativa, redução dos níveis hierárquicos, pressuposto da confiança limitada, controle por resultados e administração voltada para o atendimento do cidadão (BRESSER-PEREIRA, 1996).

No Brasil, porém, com o retorno de governos democráticos no final dos anos 1980, houve, segundo Bresser-Pereira (1996), um retrocesso na administração pública, quando a Constituição Federal de 1988 sacramentou princípios de uma administração pública arcaica, centralizadora e rígida, resultado do desastre na condução da economia das gestões anteriores. No entanto, logo no início da década de 1990 iniciaram-se movimentos de reorganização do Estado, buscando transformar o aparelho estatal em organizações mais flexíveis e menos burocráticas.

Essa mesma Constituição, no entanto, também apresenta as aspirações sociais da república democratizada, como a ampliação de direitos e a maior participação do cidadão, e por meio dela medidas importantes foram tomadas para reformar o Estado, como o favorecimento à profissionalização do serviço público, a adoção de mecanismos democratizadores, modificação geral da administração pública para atingir a universalização dos direitos, ampliação das políticas públicas, a descentralização, dentre outras (ABRUCIO; LOUREIRO, 2018).

Dentre as reformas, a que mais gerou impactos na administração pública foi a chamada “Reforma Gerencial”, que foi construído a partir dos problemas percebidos na Constituição Federal de 1988 e das ideias da Nova Gestão Pública, e foi comandada pelo então ministro da Administração e Reforma do Estado, Bresser-Pereira. O legado desta reforma foi a aprovação de uma emenda constitucional e de outras pequenas reformulações na legislação, que objetivaram reduzir ou eliminar abusos corporativos que estavam presentes nos artigos da Constituição, a fim de reduzir certos gastos com pessoal e alguns privilégios (ABRUCIO; LOUREIRO, 2018).

As mudanças na administração alcançadas por essa reforma, sob os ideais da Nova Gestão Pública, trouxeram novidades como a utilização de indicadores para a construção e execução de políticas públicas, modelos mais flexíveis de gestão, gestores públicos com maior autonomia e responsabilidades, dentre outras. A reforma permitiu que, nos governos seguintes, houvesse melhorias na gestão de políticas públicas e na profissionalização dos servidores, inclusive com avanços salariais, permitindo, também, a expansão de programas sociais, principalmente para a população mais pobre (ABRUCIO; LOUREIRO, 2018).

2.1.2 Nova Gestão Pública

A Nova Gestão Pública (ou Nova Administração Pública) tem sua origem na Inglaterra nos anos 1980, quando o governo daquele país implementou uma série de ações para reduzir custos, aumentar a eficiência da gestão, desregulamentar, privatizar, planejar despesas, melhorar a utilização dos recursos, realizar auditorias, dentre outras. O objetivo dessas ações era de enfrentar a crise fiscal do país e adotar um modelo mais enxuto de administração. Experiências semelhantes já estavam sendo colocadas em prática em partes dos Estados Unidos e também vinham sendo adotadas na Austrália e na Nova Zelândia (MAXIMIANO, 2021).

Ao longo dos anos, essas ações motivaram estudos sobre conceitos e características desses modelos. Dessa forma, pesquisadores da área identificaram pontos em comum e criaram o nome Nova Gestão Pública (*New Public Management - NPM*, nome e sigla originais, em inglês). Estes estudos chegaram a uma síntese das sete principais características da Nova Gestão Pública (MAXIMIANO, 2021).

Quadro 1 - Características da Nova Gestão Pública

1. Envolvimento ativo dos funcionários públicos em posições gerenciais; autonomia para gerenciar;
2. Padrões e métricas explícitas de desempenho;
3. Maior ênfase nos controles de resultados, em lugar dos controles de procedimentos;
4. Desdobramento das unidades do setor público;
5. Mudança para maior competição no setor público; adoção de licitações públicas e contratos por tempo determinado;
6. Adoção de estilos de gerenciamento próprios do setor privado; substituição do estilo militar pela flexibilidade na contratação e administração de recompensas;
7. Adoção de maior disciplina e parcimônia no uso dos recursos; corte de custos; resistência às demandas dos sindicatos.

Fonte: Maximiano (2021).

Ao longo dos anos os conceitos da Nova Gestão Pública foram evoluindo. Numa versão mais atual, os conceitos da administração pública são complementados pela priorização da qualidade dos serviços prestados, pelo maior poder ao cidadão no processo de escolha dos serviços, pela competição entre os órgãos, além dos conceitos de accountability e transparência, mas ainda mantendo o foco em reformas em busca de eficiência e redução de gastos (CAVALCANTE, 2017).

Como uma tendência, esse novo modelo de gestão chegou à América Latina entre as décadas de 1980 e 1990, como forma de enfrentar a crise fiscal em Estados centralizadores, rígidos e excessivamente complicados, por conta de suas exageradas normas e regulamentos. O objetivo das reformas na região seria a superação da crise, a possibilidade do resgate da autonomia financeira e a capacidade de implementação de políticas públicas nos Estados envolvidos (MATIAS-PEREIRA, 2020).

No Brasil a Nova Gestão Pública ficou conhecida como Administração Pública Gerencial, como uma forma de se distanciar do movimento internacional de reformas administrativas e sua ligação com a ideologia neoliberal (MATIAS-PEREIRA, 2018). O novo modelo foi implementado durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), com a reforma do aparelho do Estado, que buscava redefinir o papel do Estado, para que este deixasse de realizar determinadas atividades, que seriam repassadas ao setor

privado, além da descentralização e reestruturação de relações intergovernamentais, dando maior autonomia a estados e municípios (PROCOPIUCK, 2013).

A reforma que levou à sua implementação foi realizada por meio de vários projetos, com a criação de agências autônomas que focaram na modernização da gestão e modificando autarquias e fundações que exercem atividades exclusivas do Estado. Além disso, atividades não exclusivas do Estado foram transferidas para o setor privado, que assume essas funções em forma de organizações sociais, que obtêm autorização legislativa para firmar contratos de gestão com o poder executivo federal, tendo assim direito à dotação orçamentária (DIAS, 2017).

Nos anos seguintes, a reforma implementada na década de 1990 foi sendo aperfeiçoada, com destaque para ações como a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101/2000), criada para coibir infrações contra o erário público e que serviu para criar a cultura do planejamento estratégico nos órgãos públicos. Mais tarde, a lei das Parcerias-Público-Privadas (PPP) em 2004, passou a permitir que o gestor público celebre contratos de concessões para o setor privado em determinadas áreas, como obras e serviços de infraestrutura (KANAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2010).

Essa reforma tinha como objetivos, dentre outros, privatizar determinados órgãos e empresas públicas e introduzir novas dinâmicas que propiciariam maior controle de resultados, a descentralização e a eficiência do setor público federal. A implementação de um novo conceito de gestão pública buscava que: o Estado se concentrasse mais na regulação do que na produção de bens e serviços; a administração pública se voltasse mais para o cidadão; e que os instrumentos de coordenação, formulação e avaliação de políticas públicas fossem melhorados (DIAS, 2017).

2.1.3 Novo Serviço Público

Como uma alternativa aos conceitos da administração pública tradicional e da Nova Gestão Pública, Denhardt e Denhardt (2007) sugerem o conceito do Novo Serviço Público, que tem base na conexão entre os cidadãos e os governos, e aborda alternativas mais humanísticas de administração pública para a gestão organizacional, como a teoria crítica e o pós-modernismo. Um dos desafios do novo serviço público é a criação de espaços para diálogo e deliberação entre burocratas e cidadãos (DENHARDT; CATLAW, 2017).

O novo serviço público surge como uma resposta aos conceitos da nova gestão pública, que acabaram não gerando o resultado esperado. O foco deste novo conceito está na

democracia, cidadania e no serviço público. O modelo é baseado na Teoria de Democracia Participativa, em Modelos de Comunidade e Sociedade Civil, no Humanismo Organizacional, na Nova Administração Pública e na administração pública pós-modernista (PEREIRA; CORREIA, 2020).

Denhardt e Denhardt (2007) elaboraram sete princípios básicos para o novo serviço público. São eles: 1) Servir cidadãos, não consumidores; 2) Perseguir o interesse público; 3) Dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo; 4) Pensar estrategicamente, agir democraticamente; 5) Reconhecer que a *accountability* não é simples; 6) Servir em vez de dirigir; e 7) Dar valor às pessoas, não apenas à produtividade.

Pereira e Correia (2020) entendem que os principais fatores para o sucesso na implementação desse modelo são o diálogo, as redes de colaboração e a capacidade institucional, e que deve ser fomentada uma cultura de participação cívica, para que os cidadãos entendam que a dinâmica da administração pública não compete apenas ao governo, mas sim a todos os envolvidos. O papel do cidadão deve ser a visão do futuro da sua sociedade, além do simples interesse público.

Este subcapítulo buscou demonstrar como a administração pública brasileira mudou ao longo dos séculos 20 e 21, desde o modelo herdado do império até os conceitos mais atuais de gestão. Nesse contexto, pode-se observar como a administração pública é complexa e, por isso, precisa que as pessoas que nela estejam atuando sejam cada vez mais bem preparadas para enfrentar os atuais e vindouros desafios. Assim, a gestão de pessoas dentro da administração pública se torna cada vez mais importante nesse cenário.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Dutra, Dutra e Dutra (2017, p. 4), conceituam a gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam atendê-las ao longo do tempo”. Os autores explicam que a política consiste nos princípios e as diretrizes de uma organização, e as práticas são todos os procedimentos, métodos e técnicas que uma organização utiliza para implementar decisões e para nortear suas ações dentro da organização e fora dela. Como complemento a essa definição, Silva *et al.* (2020) descrevem a gestão de pessoas como sendo uma série de organizações, métodos, práticas e políticas que são operacionalizadas pelos gestores em uma organização, objetivando a gestão e o fortalecimento das relações humanas no ambiente de trabalho.

A gestão de pessoas surge de uma mudança de conceito sobre as pessoas nas organizações. As pessoas historicamente foram vistas pelos gestores como insumos ou recursos a serem administrados. Porém, as mudanças na sociedade e no mercado passaram a exigir que as organizações alterassem essa visão, para que as pessoas pudessem ter uma relação diferente com a organização, gerando desenvolvimento de ambas as partes (DUTRA *et al.*, 2019).

Bergue (2019) entende que a gestão de pessoas é um processo e não uma área, pois seu alcance atinge toda a organização. O autor define a gestão de pessoas como uma relação envolvendo variados atores, lideranças e membros das equipes em todos os níveis e áreas da organização. Dessa forma, enfatiza-se que a gestão de pessoas não é somente uma responsabilidade de um gestor ou uma equipe, mas de todos.

A gestão de pessoas envolve várias atividades, como “o recrutamento e seleção de novos colaboradores, contratação, treinamento, desenvolvimento, retenção de talentos e motivação desses indivíduos” (OLIVEIRA, 2017 p. 14). Ainda, tem envolvimento nos processos gerenciais, para definir políticas e práticas de gestão, atribuindo competências e funções, avaliando e monitorando o desempenho das pessoas e buscando o crescimento e o desenvolvimento da organização (OLIVEIRA, 2017).

Na administração pública a gestão de pessoas consiste em uma área essencial para as organizações. O planejamento e a articulação de mecanismos de capacitação de servidores tende a proporcionar melhoras na qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, um melhor atendimento à sociedade. Além disso, uma gestão de pessoas bem organizada pode contribuir também para o crescimento e o desenvolvimento do próprio servidor (CARVALHO; RODRIGUES, 2020).

A gestão de pessoas no setor público tem um desafio, pois no público as contratações são realizadas por meio de concursos públicos, diferente do setor privado, em que o gestor pode contratar as pessoas com base em suas características e qualificações, as quais sejam mais vantajosas para a organização. Nesse sentido, é importante que as organizações públicas possam treinar e capacitar seus servidores para que estes possam progredir e realizar suas atividades da melhor forma possível (CARVALHO; RODRIGUES, 2020).

O desenvolvimento de pessoas na administração pública federal está, desde 2006, atrelada ao Decreto 5.707/2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, que regulamenta as atividades de desenvolvimento de servidores públicos, dentre outras determinações. Esse decreto tem como objetivo a melhoria da eficiência, eficácia e

qualidade dos serviços prestados, o desenvolvimento permanente do servidor público, dentre outros, por meio do desenvolvimento de competências (BRASIL, 2006).

A gestão de pessoas no setor público foi adquirindo relevância cada vez maior ao longo dos anos. Aos poucos foi-se percebendo que as pessoas das organizações públicas não eram somente um insumo descartável, mas que eram recursos valiosos para o desenvolvimento das atividades e a melhora da sociedade. As mudanças na forma de contratação para o serviço público propiciaram que pessoas mais preparadas fossem alçadas aos cargos públicos. Porém, somente a contratação de pessoas com critérios que selecionem pessoas com melhores qualificações para atuarem no setor público não é o suficiente para garantir uma prestação de serviços com a qualidade desejada, principalmente se pensarmos que um servidor pode ficar muitos anos em seu cargo. Dessa forma, para que as pessoas estejam sempre bem preparadas para a atuação no setor público, é necessário que as organizações invistam em programas de treinamento e desenvolvimento de seus servidores.

2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Dentro do contexto da gestão de pessoas, Oliveira (2017) descreve que o aprendizado de um indivíduo deve ser contínuo, considerando que o ambiente organizacional é bastante dinâmico, tem mudanças rápidas e é implacável com os que não as acompanham. Nesse sentido, é preciso que os gestores estejam atentos às necessidades de treinamento e desenvolvimento, tanto para suas próprias capacidades quanto para seus funcionários.

Os processos de treinamento e o desenvolvimento (T&D) são de grande importância para que as organizações atinjam o sucesso desejado, independente de sua área de atuação. O treinamento e o desenvolvimento são semelhantes em seus objetivos, que são a melhoria do desempenho do funcionário e da organização e o crescimento do indivíduo. Porém, se diferenciam, primordialmente, na questão do tempo. O treinamento é um processo mais pontual, de curto prazo, já o desenvolvimento é um processo mais longo (BAGATOLLI; MÜLLER, 2016).

O treinamento é considerado como a educação para pessoas adultas em um ambiente profissional e engloba atividades que possam contribuir para a preparação de pessoas para exercer determinadas atividades, aumentar suas capacidades e prepará-las para uma nova função. Já o desenvolvimento é um processo maior e mais estruturado, que visa o crescimento integral do indivíduo, que pode ser observado na mudança de comportamento e na expansão de suas competências (ARELLANO; CESAR, 2017).

Treinamento é uma atividade planejada e sistemática que objetiva proporcionar a obtenção de conhecimentos, habilidades e atitudes. O treinamento é efetivo quando há instrução, demonstração, práticas e *feedback* sobre a performance do funcionário. O objetivo do treinamento é proporcionar mudanças significativas em questões comportamentais e cognitivas para que os indivíduos tenham as competências necessárias para executar uma atividade (SALAS *et al.*, 2012).

O treinamento é regido por um programa sistemático que busca a rápida adaptação do indivíduo ao trabalho, além de possibilitar a atualização do mesmo em termos de habilidades. Também objetiva aumentar a eficiência e a produtividade no cargo em que atua e propicia condições para a melhor incorporação de novas tecnologias ou métodos de trabalho. Pode ser resumido em uma transmissão de conhecimentos de uma determinada atividade, as atitudes diante de determinadas situações e o desenvolvimento de novas habilidades (MENDEZ; SEPÚLVEDA, 2016; OLIVEIRA, 2017).

O treinamento tende a gerar impactos positivos no trabalho, pois podem deixar o funcionário mais autoconfiante e motivado para exercer suas atividades (BALSAN *et al.*, 2016). Além do benefício para o indivíduo, percebe-se benefícios para as equipes, para a organização e para a sociedade em geral. Esses benefícios podem ir desde uma simples performance individual ou de equipe à prosperidade de um país (AGUINIS; KRAIGER, 2009).

Em organizações públicas, onde não há tanta preocupação com o mercado e a competitividade, como ocorre no setor privado, o treinamento de pessoal acaba sendo muitas vezes negligenciado, acarretando em qualificação deficiente e má qualidade na prestação de serviços. Essa situação pode gerar insatisfação nos usuários do serviço, o que pode resultar em um clima ruim no ambiente de trabalho, desmotivando os servidores. A falta de treinamento adequado também incorre em desperdício de recursos financeiros, técnicos e humanos (OLIVEIRA, 2017).

Investir em treinamento de pessoas pode gerar grandes resultados para uma organização, pois sua competitividade depende da manutenção de uma força de trabalho que aprende e se desenvolve continuamente. O treinamento pode ser uma solução para diferenças de idade, motivação, escolaridade, expectativas, experiência, etc. Muitas mudanças ocorrem ao longo do tempo de vida de uma organização e as pessoas precisam estar aptas a lidar com elas, independente de suas características, ao mesmo tempo em que devem estar preparadas para o trabalho atual (SALAS *et al.*, 2012).

Um programa de treinamento e desenvolvimento propicia condições para superação de dificuldades e adversidades, pois pode proporcionar conhecimento necessário à resolução de muitas dificuldades encontradas. Porém, é importante observar que deve-se tomar cuidado para não banalizar o treinamento. É preciso que as ações de treinamento tenham foco e não sejam tão frequentes, a ponto de desmobilizar as pessoas. Uma alternativa para mitigar esses problemas é intercalar ações em sala de aula (teóricas) com ações práticas (OLIVEIRA, 2017; DUTRA *et al.*, 2019).

As atividades voltadas às questões mais práticas, comuns ao cotidiano dos servidores, e até específicas para área de atuação de cada gestor, são importantes para que as ações de treinamento possam corresponder às necessidades dos participantes, potencializando a troca de experiências entre os gestores. Métodos como o treinamento no trabalho, estudos de casos, mentoria, aprendizagem em ação, simulações, visitas técnicas, criação de fóruns de gestores, dentre outros, podem trazer novas reflexões sobre a função de gestão (BARBOSA *et al.*, 2017b; CAVALCANTE; SILVA, 2017; SALLES; VILLARDI, 2018; LIMA *et al.*, 2020).

Metodologias mais interativas incentivam a convivência entre gestores de uma instituição, o que acaba fazendo com que as pessoas passem a valorizar as capacidades de outros colegas, as considerando, assim, como referência para desenvolver suas próprias capacidades. Disso pode resultar a criação de competências individuais e coletivas (SALLES; VILLARDI, 2017).

Conforme Oliveira (2017), o treinamento pode ser definido em torno de quatro eixos, que são: a transmissão de informações, o desenvolvimento de habilidades, o desenvolvimento ou mudança de atitudes e o desenvolvimento de conceitos. Deve ser realizado conforme as necessidades da organização e deve ter objetivos claros. Essas necessidades devem ser levantadas por meio de um ciclo de quatro fases, segundo Oliveira (2017), Meneses, Zerbini e Abbad (2011) e Salas *et al.* (2012), sendo elas: o diagnóstico, o desenho, a implementação e a avaliação.

O diagnóstico busca evidências para que se possa decidir sobre o que treinar, como treinar e como implementar um programa de treinamento em uma organização. Para realizá-lo, devem ser feitas pesquisas internas e observar aspectos como os objetivos da organização, as competências necessárias, os problemas encontrados, os resultados da avaliação de desempenho, etc. O objetivo de um programa de treinamento deve ser aumentar a eficácia e a produtividade, buscando eliminar os problemas encontrados, beneficiando o funcionário, a organização e o cliente (OLIVEIRA, 2017; SALAS *et al.*, 2012).

Para a identificação das necessidades de treinamento, as organizações devem analisar profundamente um problema ou necessidade de desempenho. Pode ser feita uma análise dos processos existentes ou até entrevistas com os funcionários. Além disso, o planejamento estratégico de uma organização pode ser uma boa maneira de levantar necessidades, pois pode-se antecipar problemas e soluções. No entanto, a organização deve perceber quais problemas encontrados poderiam ser resolvidos com o treinamento ou prever outra solução (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2011; SALAS *et al.*, 2012; OLIVEIRA, 2017).

Noe (2015) destaca outras ferramentas que podem ser utilizadas para realizar o diagnóstico, como: observação, questionários, entrevistas, grupos focais e ferramentas colaborativas, análise documental, softwares, estudos de dados históricos. Cada método possui suas vantagens e desvantagens. Assim, cabe à organização definir qual a mais adequada para sua situação.

A fase de diagnóstico pode ser desenvolvida a partir de três análises, de acordo com Meneses, Zerbini e Abbad (2011) e Salas *et al.* (2012), sendo elas: a) Análise da tarefa, que identifica as competências, habilidades e atitudes necessárias para a execução de uma tarefa e determina seus principais requisitos e competências necessárias para cumprí-la; b) Análise organizacional, quando busca-se definir quais são as prioridades de treinamento por meio de uma análise das estratégias organizacionais, assim como a cultura organizacional, as normas, os recursos, as limitações e o incentivo ao treinamento; e c) Análise de pessoal, que ocorre quando se busca identificar quem tem e quem não tem as competências necessárias para executar determinada tarefa.

A segunda etapa, o desenho ou planejamento, é importante para decidir qual estratégia será adotada no treinamento. Instituições públicas geralmente têm limitações de recursos, então é necessário que os gestores tomem decisões inteligentes sobre a alocação destes recursos no treinamento de pessoal. É nessa etapa que a organização deve determinar os resultados esperados, qual a orientação para o desenho, o que avaliar e quais os fatores que poderão facilitar ou impedir a eficiência do programa (SALAS *et al.*, 2012).

Nessa etapa é importante ter à disposição informações sobre o perfil dos aprendizes, como características demográficas, funcionais e profissionais, além das informações relacionadas às lacunas de competências, habilidades e atitudes, para que se possa definir questões como datas, dias da semana e horários do treinamento, se o curso será presencial, à distância, síncrono ou assíncrono, qual será sua duração, que tipo de material de apoio será disponibilizado, qual será o público-alvo, qual será o tema, quem será o instrutor, além de definir seus objetivos (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2011; OLIVEIRA, 2017).

O treinamento pode ser realizado por meio de várias modalidades diferentes, a depender das necessidades observadas pelo organizador ou dos recursos disponíveis. As modalidades mais comuns são: aulas, palestras, cursos, *workshops*, convenções, mesas redondas, encontros, jornadas, simpósios, congressos, seminários, fóruns, conferências, briefing, visitas a outras instituições, elaboração de manuais, grupos de trabalho, dentre outras (RIBEIRO, 2018; SALLES; VILLARDI, 2018).

A terceira etapa do processo de treinamento é a execução do programa, que pode se desenrolar de diversas formas. Pode ser na própria organização, de forma remota ou em locais externos. Pode ser no cargo, cuja técnica consiste em relacionar conteúdos a conhecimentos e experiências necessários ao desempenho de determinada função, ou com técnicas de classe, na qual um instrutor ministra aulas, buscando desenvolver habilidades e experiências relacionadas a determinado cargo. Além disso, existem várias técnicas que podem ser utilizadas para a realização do treinamento (OLIVEIRA, 2017).

A última etapa do processo de criação de um programa de treinamento é a avaliação. A avaliação de um programa faz com que a organização se mantenha na direção correta, seja mantendo e evoluindo programas eficientes ou eliminando programas que não funcionam (SALAS *et al.*, 2012). Ela auxilia na identificação de lacunas de aprendizagem, de falhas no planejamento e de procedimentos, indica se o treinamento foi positivo ou não, tanto para o indivíduo quanto para a organização, dentre outras informações (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2011). Os quatro tipos de avaliação mais comuns são os seguintes (Quadro 2):

Quadro 2 - Tipos de Avaliação de Treinamento

Tipo	Descrição
Avaliação de Reação	<p>É equivalente à avaliação de satisfação de um consumidor. O participante avalia o treinamento, os instrutores e os recursos utilizados. Essa avaliação dá o <i>feedback</i> sobre o treinamento em si, além de fornecer informações que podem ser utilizadas para melhorar o programa.</p> <p>Essa avaliação geralmente é realizada por meio de formulários, com respostas objetivas e subjetivas e o ideal é que seja realizada imediatamente ao final do treinamento. É importante que a avaliação de reação seja anônima, a fim de que os respondentes preencham o formulário com a maior honestidade possível.</p>
Avaliação do Aprendizado	<p>Essa avaliação busca avaliar o real aprendizado durante o processo de treinamento, em relação às competências, habilidade e atitudes, além de oferecer uma comparação entre o que se sabia antes e o que se sabe após o treinamento, verificando se os objetivos foram alcançados.</p> <p>Essa avaliação é mais complexa que a anterior, pois pretende avaliar questões mais subjetivas. Assim, indica-se usar um grupo de controle e avaliá-los antes e depois do treinamento. Ela poderá fornecer informações sobre o aprendizado individual e</p>

	coletivo.
Avaliação do Comportamento	<p>Essa avaliação busca entender o quanto os participantes de um treinamento conseguem transferir o conhecimento, as habilidades e as atitudes adquiridas no treinamento para seus trabalhos. Busca-se entender se o treinamento realmente fez diferença.</p> <p>Para alcançar esse resultado, indica-se realizar avaliações antes e depois do treinamento, por meio de entrevistas e/ou questionários respondidos pelos participantes, seus supervisores, subordinados e outras pessoas envolvidas.</p>
Avaliação de Resultado	<p>A avaliação de resultado avalia se o programa resultou, de fato, em mudanças organizacionais, em termos de qualidade, produtividade, redução de custos, dentre outros. É uma avaliação considerada difícil, pois nem sempre é possível estabelecer uma relação direta entre a melhoria nos índices da organização e o processo de treinamento.</p> <p>Para realizar esta avaliação, pode ser realizada uma coleta de dados por meio de entrevistas, questionários ou evidências reais. Podem ser avaliadas questões subjetivas, como a cultura organizacional, o clima interno, a produtividade, a satisfação, a motivação, imagem institucional, além de questões objetivas, como o faturamento, crescimento e redução de custos</p>

Fonte: Kirkpatrick (2006), Borges; Abbad; Mourão (2007) e Moraes (2011).

Apresentados os principais conceitos de treinamento e desenvolvimento, este capítulo buscou destacar a importância do planejamento de um programa de treinamento bem estruturado e bem implementado, pois um programa mal planejado ou mal executado pode trazer prejuízos a uma organização, principalmente se pensarmos em instituições públicas, que devem zelar pelos recursos públicos ali aplicados. Considerando a ideia de criar programas de treinamento específicos, é importante destacar a necessidade de melhor preparar os gestores públicos, pois estas funções envolvem responsabilidades maiores, já que devem realizar gestão de pessoas, gestão financeira, cumprir exigências legais, além de outras tarefas.

A fim de dar um panorama sobre a função do gestor público, o próximo capítulo busca demonstrar as principais competências necessárias para a atuação do gestor.

2.4 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

As instituições públicas passam por um momento de transformação que demanda profissionalismo e desenvolvimento de gestores públicos que tenham competências necessárias para enfrentar situações cada vez mais complexas, na medida em que a sociedade exige uma postura mais ativa, célere e que os serviços públicos tenham mais qualidade. No contexto das instituições federais de ensino superior, as mudanças necessárias dificilmente

serão efetivadas se os gestores públicos não estiverem devidamente preparados, considerando o contexto institucional e o conjunto de leis e decreto (PEREIRA; SILVA, 2011).

A fim de superar os desafios impostos por mudanças estruturais e pelo contexto socioeconômico e político atual, que dificultam a capacidade de resposta das instituições públicas às demandas da sociedade, é importante que o Estado possa contar com gestores públicos competentes e comprometidos. Nesse sentido, o gestor público deve reunir características e qualidades como habilidades, competências, capacidade de inovar, capacidade de liderança, controle e transparência das atividades sob sua responsabilidade, utilização de recursos tecnológicos, dentre outras (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Os gestores públicos são os principais agentes na construção de um caminho seguro de uma situação presente a uma situação desejada, conduzindo transformações de processos de trabalho e exercendo um papel fundamental no processo de transposição das competências dos servidores públicos ao nível organizacional, criando a possibilidade de execução de atividades cada vez mais complexas (PEREIRA; SILVA, 2011). Devem saber administrar conflitos, ter capacidade de análise, saber se comunicar, delegar, liderar, mobilizar e motivar pessoas, negociar, tomar decisões, ser flexível e proativo, gerir recursos, alcançar resultados, dentre outras competências (MATIAS-PEREIRA, 2010).

As instituições federais de ensino superior apresentam diferenças em relação a outras instituições públicas, pois elas demandam variadas e complexas interações com seu ambiente interno e externo. Além disso, devem enfrentar interesses pessoais, atuação de muitos centros de poder e as políticas interna e externa. Isso exige que o gestor possua capacidades específicas para executar suas atividades. Quanto maior e mais complexa a organização, e à medida em que ela fica mais formalizada e departamentalizada, maior a importância do gestor no processo de integração da deste ambientes (KERR, 2001; SALLES; VILLARDI, 2017).

Pacheco (2002) destaca que os dirigentes públicos devem ter competências específicas de direção, de modo que consigam otimizar recursos, utilizar tecnologias de informação, monitorem e avaliem resultados, clima e cultura organizacional, tenham boa interlocução com os vários atores envolvidos. Essas competências tendem a ser mais complexas do que as necessárias para atividades no setor privado, pois no setor público a variedade de atores envolvidos é maior, os interesses são difusos e muitas vezes contraditórios, cabendo ao gestor a responsabilidade de balanceá-los à luz do interesse público, além de outras características próprias.

Conforme a pesquisa de Salles e Villardi (2017), grande parte dos gestores nunca havia participado de cursos de capacitação gerencial, e suas competências foram desenvolvidas a

partir de suas experiências como servidores públicos e a própria prática gerencial. Porém, observou-se a necessidade de capacitações gerenciais que elevassem o nível de maturidade destas competências e que desenvolvessem competências que não estavam manifestas nos gestores entrevistados.

Cavalcante e Silva (2017) observaram que programas de treinamento podem promover o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, dentre outras, e que isso contribui para que os gestores ampliem suas visões de mundo e possam viabilizar alternativas para a resolução de problemas. Além disso, isso faz com que os gestores se sintam mais seguros e tendem a melhorar o relacionamento com colegas. Aliado aos programas de treinamento, os gestores revelam que as experiências vividas são muito relevantes para o desenvolvimento destas competências.

A base do conceito de competências se origina, principalmente, das pesquisas de McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993). Esse conceito define que a competência seria um conjunto de qualificações que permitem um desempenho melhor de uma pessoa em seu trabalho. Em resumo, seria um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados a determinado trabalho (DUTRA, 2016).

Maximiano (2019) destaca que uma competência é um conjunto de habilidades, comportamentos, atitudes e conhecimentos que se inter-relacionam, que mobilizam ou ativam diversos conhecimentos em situações ou contextos específicos. Segundo o autor, a competência seria necessária para que uma pessoa possa ser eficaz em suas atividades profissionais. Para Quinn *et al.* (2012), as competências gerenciais se caracterizam por serem aquelas que os gestores precisam adquirir para que possam superar os desafios organizacionais, já que o ato de gerenciar geralmente se dá num ambiente de rápidas mudanças, complexo e incerto. Assim, o gestor competente é aquele que enfrenta os desafios com estratégias diversas, buscando não reproduzir soluções idênticas em qualquer circunstância.

A competência, segundo Fernandes (2013), se desdobra em duas dimensões: as capacidades e as entregas. O autor entende que para que um indivíduo seja considerado competente é fundamental que aplique seus conhecimentos, habilidades, atitudes e valores na organização. A capacidade é o pré-requisito para a atuação competente e a entrega é a aplicação dessas capacidades para gerar valor para a organização e para si mesmo. Dutra (2016) entende que, embora muitos autores definam a competência como um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para que se desenvolva alguma atribuição, isso não é suficiente para garantir que isso irá agregar valor para a organização. Nesse sentido,

é importante discutir o conceito de entrega. Ou seja, as organizações devem orientar sua gestão de pessoas de modo a observar o que, de fato, as pessoas podem entregar, em termos de resultados.

No contexto de universidades públicas, entende-se que seria necessário que competências gerenciais específicas fossem desenvolvidas em profissionais que desempenham ou que poderão desempenhar o papel de gestor nessas instituições (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2015). Na pesquisa de Campos (2007), os entrevistados entendem que qualquer dirigente de universidade deveria possuir conhecimentos sobre técnicas gerenciais. Costa (2019) menciona que os apontamentos, em termos de competências requeridas, abrangem a humildade, conhecimentos legais, conhecimento sobre os sistemas e processos, habilidades em resolução de conflitos, postura ética, liderança, organização e planejamento, tomada de decisão, empatia, comprometimento com a instituição, dentre outras.

Algumas das competências gerenciais de gestores universitários, mencionadas em pesquisas dos últimos anos, dentre outras, são o conhecimento técnico, conhecimento institucional, planejamento estratégico, organização e controle, gestão de equipes, liderança, comunicação interpessoal, comprometimento, humildade, gestão de conflitos, condução de processos, tomada de decisão, gestão de pessoal, gestão de processos de trabalho e recursos, dialogar (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016; BENITES, 2018; FREITAS; ODELIUS, 2018; SALLES; VILLARDI, 2018; FRADE, 2020). Almeida (2018) identifica a necessidade, em gestores universitários, de competências relativas ao relacionamento interpessoal, saber lidar com pessoas, administração de conflitos, liderança, conhecimento sobre gestão, capacidade técnica, conhecimento sobre as rotinas da universidade, conhecimento sobre legislação, flexibilidade, humildade, dentre outras.

O desenvolvimento destas competências, porém, comumente se dá por meio de aprendizados informais e iniciativas próprias dos gestores. Barbosa *et al.* (2017a) descrevem que os gestores aprendem por conta própria a desempenhar o papel de gestor, a partir da prática cotidiana e experiências prévias, sendo um processo individual, informal e não institucional. Silva, Pinheiro e Barbosa (2022), na mesma linha, explanam que as competências gerenciais dos gestores foram desenvolvidas durante as suas trajetórias, tanto pessoais quanto profissionais, em geral de forma empírica.

Em concordância, Dewes e Bolzan (2018) indicam que os saberes de gestão são construídos no transcorrer da atuação de um gestor, sendo impulsionados por demandas e por desafios que o gestor se depara. Frade (2020) destaca que a aprendizagem informal, pela prática, diante de problemas ou demandas rotineiras, pode impulsionar o desenvolvimento de

competências gerenciais. Boeira, Larentis e Costa (2022) entendem que o desenvolvimento de competências seria o resultado da interação entre as práticas formais e informais de aprendizagem.

Tosta (2017) destaca que é importante que qualquer programa de treinamento valorize a experiência, a reflexão e a interação entre os gestores, considerando que o aprendizado está muito ligado às práticas informais, que deveriam ser incentivadas e reconhecidas pelas instituições, pois a realização de treinamentos formais para obtenção de competências, sozinha, não garante o desenvolvimento das mesmas.

No geral, as instituições públicas atualmente vivem em um cenário desafiador, com muitas demandas e com redução de recursos. Muitas dessas demandas têm relação com a necessidade de haver gestores melhor preparados para atendê-las e para lidar com os desafios do seu cargo, da sua instituição e do próprio serviço público. Dessa forma, é necessário que as instituições foquem em treinamentos e ações de desenvolvimento para estes servidores.

2.5 DESAFIOS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A gestão de universidades públicas é um grande desafio, considerando as pressões, tanto internas quanto externas, que as instituições costumam sofrer. Dessa forma, existe a necessidade de se buscar formas de gestão mais modernas, com estruturas mais flexíveis, processos decisórios mais ágeis, com menor burocracia e com lideranças mais efetivas. Atualmente, alguns atributos são indispensáveis à gestão universitária, como a democracia participativa, a autonomia, o financiamento, a excelência acadêmica e a formação de gestores. A universidade está muito atrelada ao seu contexto social, devendo estar atenta às demandas mais atuais, tendo rapidez e constância nas transformações, disponibilizando cada vez mais informação e conhecimento em espaços cada vez menores de tempo, além de ser capaz de se adaptar e se integrar àquilo que é inovador (RIBEIRO, 2017).

Nesse sentido, é essencial que os gestores dessas instituições obtenham o preparo necessário para atender a essas demandas. No entanto, estudos como os de Magalhães *et al.* (2017) identificam uma lacuna na preparação de gestores nas instituições, o que faz com que o método de gestão seja o da tentativa e erro, resultando em uma administração com constantes improvisos, principalmente, conforme Miranda (2013), durante os primeiros meses, em que o trabalho pode ser dificultado, pois o gestor ainda está aprendendo suas funções e conhecendo os processos institucionais.

2.5.1 Treinamento e Formas de Aprendizagem

São várias as pesquisas que indicam falta de preparo de gestores universitários. Salles e Villardi (2014, 2018) identificam que a maioria dos gestores pesquisados nunca havia participado de cursos de capacitação gerencial. Também, nenhum dos entrevistados havia recebido formação gerencial prévia na instituição pesquisada. Nesse mesmo contexto encontramos o trabalho de Magalhães *et al.* (2017), que descreve que os gestores, de forma unânime, não foram preparados para ocupar funções de gestão. Costa (2019), em sua pesquisa, identifica que a maioria dos gestores não havia participado de treinamentos formais específicos para assumir funções de gestão, achado semelhante à pesquisa de Almeida (2018), com o agravante, nesta pesquisa, de que a maior parte dos gestores também não buscou se preparar após assumir a função. Esse mesmo cenário foi encontrado em pesquisas com as de Barbosa *et al.* (2017a), Cavalcante e Silva (2017), Reatto e Brunstein (2018), Silva, Pinheiro e Barbosa (2022), Morais, Amaro e Silva (2022), dentre outros.

Barbosa *et al.* (2017b) identificam que a lacuna de políticas de treinamento para gestores leva estes a aprenderem por conta própria, baseando suas formações em iniciativas individuais. Dessa forma, a aprendizagem dos gestores acontece de forma muito mais informal do que formal, sendo a aprendizagem formal acontecendo, na maioria das vezes, por iniciativa própria do gestor, ao buscar cursos e materiais sobre o tema da gestão (SALLES; VILLARDI, 2018).

Nesse contexto, é comum que os gestores acabem aprendendo pelo método da tentativa e erro, e também pelo dia-a-dia, por experiências anteriores, pela desconstrução das próprias práticas, pelas experiências vividas fora do trabalho, pela interação com grupos de estudos, fóruns, pela observação e interação com outros colegas da própria instituição ou de outras, por cursos ou treinamentos na área de gestão, dentre outras formas (MAGALHÃES *et al.*, 2017; SALLES; VILLARDI, 2014, 2018; REATTO; BURNSTEIN, 2018).

Muitos gestores acabam assumindo funções sem experiências prévias. Costa (2020) entende que essa situação pode reduzir a capacidade do gestor de ter uma visão mais ampla sobre as estruturas e processos da instituição, como no caso da relação entre as atividades de diversos setores. A autora também destaca que a falta de experiência pode aumentar a dificuldade inicial do gestor na função, devido ao tempo necessário para a compreensão e aprendizagem das atividades relativas.

Coelho (2017) identifica, em sua pesquisa, que a maior parte dos gestores aprenderam a função no dia a dia, sem participar de treinamentos. Na mesma linha, Campos (2007) analisa

que os gestores frequentemente adquirem condições para atuar como gestores por meio da própria prática gerencial, sendo essa uma das formas mais comuns de aprendizado na instituição estudada pela autora. Os sujeitos pesquisados reconhecem que o preparo técnico de dirigentes não é o ideal, o que acaba dando uma característica amadora à gestão.

Costa (2019) descreve que o “ser gestor” ocorre, de fato, a partir da prática, da vivência de situações variadas no dia-a-dia, principalmente no que se refere à gestão de pessoas. Magalhães *et al.* (2017) diz que o processo de construção do papel de gestor seria um processo contínuo, acontecendo por meio do andamento das rotinas e processos diários e o contato com pessoas mais experientes na gestão, o que gera uma dificuldade em definir, com clareza, qual o papel do gestor. Como apoio na aprendizagem, costuma-se recorrer a colegas mais experientes, secretarias departamentais ou outras, antigos gestores, dentre outros (SANTOS; BRONNEMAN, 2013; CAVALCANTE; SILVA, 2017; REATTO; BRUNSTEIN, 2018; SALLES; VILLARDI, 2018; SANTANA, 2019)

A pesquisa de Santana (2019) identifica que a maior parte dos chefes de pesquisados não têm pleno conhecimento sobre as atribuições de suas funções, assim como Almeida (2018), que descreve que a falta de conhecimento acerca das atribuições foi um grande desafio para os gestores. Os sujeitos pesquisados entendem que seria muito importante a descrição das competências de um gestor.

A falta de clareza na definição de atribuições, processos, rotinas administrativas e a descrição de competências pode ocasionar indefinições gerais sobre o papel e as atribuições dos servidores em suas respectivas funções. Novos gestores, muitas vezes, não conseguem ter a real noção da complexidade e dos conhecimentos mínimos para as funções que ocupam, mesmo que as atribuições estejam descritas em documentos (PEIXOTO; SOUZA, 2015; SANTOS; BRONNEMANN, 2013).

Costa (2019) identifica, ainda, que os gestores que tiveram experiências prévias relatam que isso os auxiliou significativamente para o desenvolvimento de suas atividades de gestão. De acordo com Salles e Villardi (2018), a experiência dos gestores como servidores públicos e na própria função de gestão permite que a maior parte desenvolva as competências necessárias para ocuparem suas funções.

A esse cenário acrescenta-se uma dificuldade na transição na função de gestão, como visto na pesquisa de Santana (2019), em que a vasta maioria dos departamentos analisados não possuíam um procedimento formal para a transição entre chefias. Além disso, não é obrigatório que o novo chefe passe por treinamentos ou sequer receba orientações acerca dos procedimentos da função. Dessa forma, a sucessão na função de gestão não acontece de

maneira clara, precisa e objetiva. A fase de transição, de acordo com Ramires (2019), tende a ser muito importante para que o novo gestor se aproprie das questões que passará a gerir. O autor indica, inclusive, que a transição seja obrigatória e seja tratada com muito profissionalismo, para que questões pessoais não interfiram no processo.

A pesquisa de Santos e Bronnemann (2013), identifica, principalmente em cargos eletivos nas universidades, que muitas vezes os conhecimentos relacionados ao contexto da gestão anterior não são transmitidos aos novos gestores, o que faz com que novas gestões tenham que iniciar do ponto zero. Dessa forma, faz-se necessário buscar informações com os outros gestores, com a equipe de trabalho, colegas mais experientes, secretarias e de servidores em geral, que estão há mais tempo na instituição.

As pesquisas de Almeida (2018) e Costa (2020), identificam que os gestores reconhecem que a função de gestor precisa ser profissionalizada, por meio de formações gerenciais, o que tornaria a atividade mais tranquila, visto que a falta de formação na área e as questões políticas inseridas no contexto das instituições contribuem para manter certas dificuldades no desenvolvimento da gestão. Assim, torna-se fundamental que gestores possam se capacitar previamente a assumir funções de gestão. Porém, é importante que os gestores sejam incentivados pelas instituições a se preparar para essas funções, conscientizando de que o aprendizado é importante para o desenvolvimento das atividades, e não somente para a obtenção de incentivos financeiros (CAVALCANTE; SILVA, 2017).

2.5.2 Desafios e Dificuldades na Gestão

Durante o período de gestão, uma série de desafios podem ser apresentados aos gestores, e é necessário estar disposto a desenvolver novas habilidades para que consigam superá-los (COSTA, 2019). Barbosa, Mendonça e Cassundé (2015) citam em sua pesquisa uma série de relatos sobre os desafios do trabalho gerencial em Ifes, como a estrutura física, ausência de normas e regras diversas, falta de planejamento estratégico, falta de infraestrutura tecnológica, falta de autonomia, dentre outras, sendo esses desafios, na visão dos entrevistados, mais complexos do que os encontrados em instituições privadas.

Campos (2007) descreve que a maior parte das dificuldades enfrentadas por gestores estão relacionadas às características estruturais da instituição, tornando sua atuação engessada. Seus entrevistados, em sua maioria, enfatizaram a dificuldade de assumir uma posição de gestão sem conhecimento administrativo mais técnico e também reconheceram a necessidade de desenvolvimento de competências gerenciais específicas. Um dos pontos de maior

frequência na pesquisa foi a dificuldade da gestão de pessoas, sendo este um dos maiores entraves à atuação gerencial.

Almeida (2018) identifica em sua pesquisa, como principais dificuldades da gestão universitária, o relacionamento interpessoal e a resolução de conflitos, como as questões que mais tomam tempo do gestor, independente de sua função. Também foram mencionadas a estruturação de setores, a burocracia no serviço público, o aprendizado das atribuições das funções de gestão, a falta de conhecimento geral sobre gestão, dentre outras dificuldades.

O trabalho de Peixoto e Souza (2015) descreve, dentre outros, a gestão de pessoas como um grande desafio, pela insuficiência de pessoal, dadas as baixas perspectivas de ampliação dos quadros, e as consequentes deficiências relacionadas a isso devem ser resolvidas com realocação de pessoal e reorganização de processos. Além disso, questões como qualificação e desenvolvimento de servidores, assim como o processo de seleção de alocação dos mesmos, também são citadas, pois influenciam no desempenho e na qualidade dos serviços prestados. Referente à comunicação, os autores explanam que diversos aspectos da relação entre pessoas e equipes influenciam a comunicação institucional, pois a simples circulação ou disponibilização de documentos ou reuniões de equipes não são suficientes para que a disseminação das informações seja adequada, sendo necessárias análise e reorganização dos processos e dos canais de comunicação institucional (PEIXOTO; SOUZA, 2015).

Salles e Villardi (2018) identificaram seis dificuldades que costumam enfrentar em suas funções. São elas: processos de trabalho, comunicação, infraestrutura, recursos financeiros, gestão de pessoas e cultura organizacional e planejamento ineficiente. No exercício da função, esses gestores relatam que desenvolveram competências gerenciais, como a gestão de processos de trabalhos com eficiência, gestão de pessoas, gestão de situações imprevistas e mudanças, utilização sustentável dos recursos e planejamento, além de competências políticas.

Frade (2020) cita dificuldades a serem enfrentadas por gestores como a alta rotatividade de servidores, demandas muito diversas, excesso de burocracia, cobranças por produtividade, sistemas eletrônicos, deficiência de infraestrutura, falta de recursos financeiros, limitação de bolsas, dentre outras. Greco (2020) identifica as seguintes dificuldades em gestores da UFSM: gestão de pessoas, administração de situações atípicas, financeiras, pessoais, políticas, falta de espírito coletivo, aprender fazendo, dentre outros.

Almeida (2018) identifica dificuldades relacionadas à falta de conhecimento sobre gestão em si, e, assim como Frade (2020), também ao conhecimento acerca da legislação que envolve a instituição, onde localizá-la e como interpretá-la. Os gestores pesquisados entendem

ser indispensável que os servidores que assumem funções de gestão tenham um mínimo, pelo menos, de conhecimento sobre a legislação vigente, conhecendo as normas e regulamentos que regem a universidade, pois isso seria imprescindível para administrar.

Coelho (2017) destaca que, para superar alguns desafios de gestão, os gestores precisam ter conhecimento sobre temas como o regimento, as estruturas e o funcionamento das instituições, legislação do serviço público, gestão financeira, gestão de pessoas, planejamento estratégico, avaliação de desempenho, trabalho em equipe, comunicação, liderança, dentre outros.

Peixoto e Souza (2015) sugerem a criação de programas de formação e qualificação de gestores universitários públicos, que envolvessem treinamentos básicos, além de especializações e mestrados. Esse programa pressupõe também a construção de um perfil ideal de gestor que a instituição deseja desenvolver, de acordo com o modelo de gestão universitária planejado. Para isso, é necessário definir e avaliar competências dos atuais e futuros gestores.

Almeida (2018) identifica que a maior parte dos gestores entendem ser fundamental que haja treinamentos específicos para a área de gestão, e julgam ser importante aprender sobre as atribuições do cargo, a estrutura organizacional da instituição, a gestão administrativa, gestão de conflitos, gestão de pessoas, legislação, liderança, relacionamento interpessoal, rotinas administrativas, sistema financeiro, dentre outros conhecimentos. A autora defende a realização de treinamentos como pré-requisitos para um servidor assumir uma função de gestão.

Salles e Villardi (2018) reconhecem a importância de capacitar novos gestores, pois muitos destes não possuem algumas competências gerenciais desenvolvidas, nem a experiência de gestores antigos, muitos não conhecem a cultura organizacional da instituição e também tem pouco conhecimento sobre gestão na administração pública e gestão universitária. Costa (2020) reforça a importância de que os servidores tenham oportunidade de se preparar para assumir funções de gestão. Frade (2020) entende que o preparo prévio não busca antecipar todas as situações que poderão ser vivenciadas durante o período de atividade gerencial, mas a formação é importante para possibilitar a mobilização de competências por parte do gestor, considerando as especificidades do contexto de sua atuação.

A construção deste capítulo demonstra que a atividade de gestão em universidades públicas é composta por muitos desafios e dificuldades, considerando a complexidade deste tipo de organização. Essa realidade, aliada à falta de treinamento de gestores e desenvolvimento de determinadas competências, faz com que estes desafios sejam amplificados. Nesse sentido, evidencia-se a importância da institucionalização de programas

de treinamento que preparem os gestores para realizarem suas atividades de gestão com maior eficiência.

2.6 PROGRAMAS DE TREINAMENTO DE GESTORES NA UFSM

A UFSM, em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (2016-2026) determina como uma diretriz que “todos os servidores, mas em especial os servidores em funções de chefia, devem possuir e/ou desenvolver as competências necessárias à execução dos processos sob sua responsabilidade, para a obtenção dos resultados esperados pela Universidade” (UFSM, 2016), o que indica um entendimento da instituição sobre a necessidade de capacitar seus servidores para que melhor atuem em funções de gestão, pois são peças chave para a obtenção dos resultados esperados.

Considerando um recorte dos últimos 5 anos (2017 a 2022), a UFSM disponibilizou 3 programas específicos para capacitação e treinamento de gestores: o Lidere, o Reflexões Sobre a Liderança na Gestão Universitária em Tempos de Pandemia e a Trilha de Desenvolvimento de Gestores. Ofertado de 2014 a 2019, o curso Lidere - Programa de Desenvolvimento de Gestores da UFSM, com carga horária de 20 horas-aula, tinha como público alvo os servidores que estavam ou desejavam estar em funções de chefia e direção na UFSM, e tinha como objetivo

contribuir para o aprimoramento da dinâmica organizacional, nos aspectos referentes à liderança e gestão de pessoas, tendo em vista as relações interpessoais, o desempenho profissional, a melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, uma melhor prestação de serviços à comunidade” (UFSM, 2018).

O curso abordava temas gerais, comuns à maior parte dos gestores, como assédio moral, valores, educação, pluralidade, moral, ética, contexto organizacional, liderança, motivação, o papel do gestor público e suas características, questões sobre o planejamento estratégico, mudanças na gestão pública, gestão universitária, questões sobre o Sistema Eletrônico de Controle de Jornada de Trabalho dos Servidores da UFSM (Ponto Eletrônico), dentre outros temas pertinentes à gestão (PROGEP/UFSM, 2017).

À época, o curso citava algumas características desejáveis aos gestores públicos para uma boa atuação, sendo elas: credibilidade técnica, carisma, capacidade de motivação, capacidade de diálogo, atitude decisória, capacidade de delegação, serenidade, organização e foco em resultados. Além disso, citava competências mínimas aos gestores públicos, sendo

elas: a liderança *coaching*, a visão sistêmica, a comunicação, a capacidade inovadora, o foco no público alvo, interno e externo, o trabalho em equipe e as competências técnicas (PROGEP/UFSM, 2017).

Em 2020, em decorrência da pandemia de Covid-19 e da descontinuidade das capacitações presenciais, a PROGEP buscou uma nova abordagem para a formação de gestores, ofertando o curso “Reflexões Sobre a Liderança na Gestão Universitária em Tempos de Pandemia”. Esse curso foi pensado como forma de incentivar a capacitação dos servidores da UFSM num momento em que as atividades presenciais estavam suspensas na instituição, com o objetivo de debater e refletir sobre a gestão das universidades públicas e o papel dos gestores, especialmente em situações complexas, como no caso desta pandemia. O curso foi descontinuado em 2021 (UFSM, 2020; NED/UFSM, 2022).

Os resultados das avaliações do Líder, junto aos resultados da Avaliação de Desempenho das Chefias, realizada a cada 18 meses na UFSM, além da reavaliação das competências citadas anteriormente, permitiram a definição de 6 competências gerenciais mínimas requeridas aos servidores que ocupam ou desejam ocupar funções de gestão na instituição, que servem para nortear as ações de treinamento, capacitação e desenvolvimento de gestores na UFSM (UFSM, 2018a). São elas:

Quadro 5 - Competências gerenciais esperadas

Competência	Descrição
Liderança	Influenciar a equipe em direção aos objetivos comuns, de forma positiva e motivadora
	Incentivar e oportunizar condições para a participação da equipe em ações de desenvolvimento profissional.
	Conhecer o perfil dos membros da equipe de trabalho, delegando as atividades de forma justa e equilibrada.
	Valorizar o desempenho dos membros da equipe, visando a fortalecer o trabalho dos mesmos
Orientação Estratégica	Elaborar e implementar planos de ação com foco, organização e avaliação contínua, de forma a contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da unidade e da instituição.
Tomada de Decisão	Tomar decisões com segurança, coerência e imparcialidade, considerando o ponto de vista dos envolvidos, a fim de selecionar a melhor alternativa dentre as disponíveis.
Comunicação Gerencial	Saber ouvir a equipe de trabalho, estando aberto ao diálogo.
	Dar feedback constante sobre o desempenho da equipe, visando ao desenvolvimento de todos.
	Manter a equipe atualizada, compartilhando as informações pertinentes ao trabalho do

	setor.
	Comunicar-se com os diversos níveis hierárquicos, representando seu setor de trabalho de forma adequada.
Administração de Conflitos	Administrar as situações de conflito vivenciadas na equipe de trabalho, buscando a resolução dos impasses de forma equilibrada, segura e imparcial.
Equilíbrio Emocional	Enfrentar situações adversas com tranquilidade, sensatez e autocontrole emocional, visando superá-las.

Fonte: UFSM, (2018a).

Com a descontinuação do Lidere e do Reflexões, em 2021 a PROGEP implementa a Trilha de Desenvolvimento de Gestores, que consiste em uma série de capacitações, em formato de trilha, com o objetivo de desenvolver nos servidores da UFSM as competências citadas no quadro 5, por meio de cursos promovidos pela PROGEP, com foco nos conhecimentos, habilidades e atitudes desejadas para os atuais e futuros gestores da universidade, abordando temas do contexto da instituição (NED, 2022).

Os cursos da Trilha compreendem: gestão universitária, liderança, planejamento estratégico, gestão de riscos e controles internos e gestão por processos. Porém, novos cursos e temáticas tendem a ser acrescentados ao longo do tempo, considerando o caráter aberto do programa. Além disso, a programação da Trilha sugere aos servidores a realização de alguns cursos externos, ofertados pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), de forma a complementar a formação dos gestores. Os cursos sugeridos envolvem temáticas de liderança, gestão de equipes, gestão pessoal, inteligência emocional, gestão de equipes em trabalho remoto, gestão de conflitos e negociação e desenvolvimento de times de alta performance (UFSM, 2021).

Além desses, a UFSM disponibiliza também cursos independentes da Trilha que abordam questões pertinentes, além dos servidores em geral, aos gestores, como os disponibilizados no ano de 2022: Ética no Serviço Público, Procedimentos Administrativos Disciplinares, Ciclo da Contratação Pública, Segurança da Informação e Comunicações, Segurança em Laboratórios, Normativas e Rotinas Departamentais, dentre outros (UFSM, 2022d).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são abordados os aspectos metodológicos que foram utilizados para alcançar os objetivos deste trabalho, conforme proposto no primeiro capítulo. Primeiramente está descrito o tipo da pesquisa, sua natureza e sua abordagem. Na sequência, são apresentados o delineamento da pesquisa, os procedimentos de coleta dos dados, as técnicas de análise dos mesmos, além das questões éticas e as limitações do método.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa se caracteriza pelo seu caráter exploratório e descritivo. Como descreve Gil (2017, p. 32), as pesquisas exploratórias buscam “proporcionar uma familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo, conforme Gil (2019, p.25), “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias”, para desenvolver problemas mais precisos ou hipóteses que poderão ser testadas em estudos futuros. Além disso, o planejamento de uma pesquisa exploratória tende a ser mais flexível, pois geralmente se consideram os mais variados aspectos relativos ao tema.

As pesquisas exploratórias geralmente envolvem a aplicação de entrevistas e pesquisas bibliográficas (GIL, 2017). Já a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever características de determinada população ou identificar relações entre variáveis. Grande parte das pesquisas realizadas com objetivos profissionais se enquadram nessa categoria (GIL, 2022).

Quanto à natureza, consiste em uma pesquisa aplicada, pois o foco do trabalho foi fomentar a aplicação, dentro do possível, das propostas que surgiram. A pesquisa aplicada é voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica, e tem como objetivo a resolução de problemas (GIL, 2017; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

A pesquisa foi realizada por meio de uma abordagem qualitativa. Esse tipo de pesquisa é utilizada quando se tem resultados que não foram obtidos por meio de procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação. É utilizada quando se objetiva conhecer a essência de um fenômeno, descrever experiências vividas de determinado grupo ou estudar casos em profundidade. Utiliza-se essa abordagem quando se busca descobrir

conceitos e relações entre os dados, mediante o processo de interpretação, para organizá-los em um esquema explicativo (GIL, 2022).

O estudo de caso foi a estratégia de pesquisa utilizada nesse estudo, considerando como objeto de análise os campi fora de sede da UFSM. O foco do estudo de caso é a investigação de um fenômeno contemporâneo (o caso), dentro de um contexto real. Esse método pode ser utilizado em situações variadas, como forma de contribuir para o conhecimento de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos, dentre outros (YIN, 2015). O estudo de caso acontece quando se realiza uma análise profunda e exaustiva de um objeto, possibilitando a penetração em uma realidade, que não seria conseguida de forma plena em uma avaliação quantitativa (GIL, 2019).

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O foco dessa pesquisa foram os servidores, Técnico-Administrativos em Educação (TAE's) e Docentes, em funções de gestão nos campi fora de sede da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) em Cachoeira do Sul-RS, Frederico Westphalen-RS e Palmeira das Missões-RS. Foram definidos como critérios para a escolha dos participantes: estar atuando, durante o período da pesquisa, como titular em função de chefia de núcleo, coordenação ou departamento administrativo, chefia de departamento didático e direção de unidade (campi da UFSM em Cachoeira do Sul (CS), Frederico Westphalen (FW) e Palmeira das Missões (PM)), o que totaliza uma população de 33 servidores.

Assim, foram entrevistados 15 servidores, dentro dos critérios anteriormente apresentados, na seguinte distribuição:

Quadro 3 - Gestores entrevistados por categoria e por campus

Categoria / Função	Campus			
	CS	FW	PM	Total
TAE / Chefe de Núcleo, Coordenador Administrativo, Diretor Administrativo)	4	1	2	7
Docente / Chefe de Departamento Didático, Coordenador(a) Acadêmico	1	3	2	6
Docente / Diretor(a)	1	1	0	2
Total	6	5	4	15

Fonte: Dados da pesquisa.

A proposta inicial previa entrevistar 5 servidores de cada campus, divididos em proporção de 2 servidores docentes em função de chefe de departamento didático ou coordenador acadêmico, 2 servidores técnico-administrativos em função de chefe e 1 docente em função de direção de campus. Porém, isso não foi possível devido à dificuldade de disponibilidade de pessoal para participar da entrevista. Dessa forma, os participantes foram sendo entrevistados conforme suas respostas aos convites, gerando assim uma pequena desproporção entre os entrevistados dos campi, porém nada que interferisse no resultado final.

3.3 COLETA DOS DADOS

Para coletar os dados para esta pesquisa foram realizadas entrevistas semiestruturadas, individuais, com perguntas (APÊNDICE B) adaptadas das pesquisas de Gonçalves (2010), Cruz Júnior (2015), Santana (2019) e Greco (2020). O roteiro da entrevista foi composto por 19 questões abertas. A entrevista semiestruturada, embora possa ser criada em vários formatos, tem como uma característica principal o estabelecimento antecipado de questões ou tópicos apresentados aos entrevistados. Esse tipo de entrevista geralmente é estruturada com uma série de questões que são apresentadas para todos os entrevistados da mesma forma, sem o oferecimento de alternativas de resposta (GIL, 2021).

A entrevista é um método vantajoso, pois sua utilização pode ser realizada em praticamente qualquer segmento da população, pois ela permite maior flexibilidade e oportunidade na avaliação de comportamentos e atitudes, considerando que o entrevistado será melhor observado. Além disso, essa ferramenta oportuniza a obtenção de dados e informações importantes que não são encontradas em fontes documentais (LAKATOS; MARCONI, 2017).

As entrevistas, autorizadas pela instituição (APÊNDICE D), foram realizadas entre agosto e dezembro de 2022, somente com a presença do entrevistador e do entrevistado, de forma presencial com os servidores do campus de Frederico Westphalen e de forma virtual (via Google *Meet*) com os servidores dos campi de Cachoeira do Sul e Palmeira das Missões. As entrevistas tiveram uma duração média de 19 minutos e foram gravadas, em vídeo ou áudio, e transcritas por meio do software Transkriptor, e foram posteriormente revisadas e ajustadas conforme a necessidade. Os participantes foram convidados via e-mail ou aplicativo de mensagens. Para garantir o sigilo da identidade dos gestores entrevistados, foram utilizadas

codificações para identificá-los nas análises (G1, G2 [...], G15), sendo definidas conforme a ordem de realização das entrevistas.

Antes da entrevista os participantes foram apresentados ao objetivo do projeto e a informações básicas sobre a entrevista. Aos entrevistados de forma presencial, houve a entrega do termo de consentimento livre e esclarecido (APÊNDICE C), e solicitado que fosse lido e assinado, em caso de concordância. Nos entrevistados de forma virtual, o termo era encaminhado previamente via e-mail e o consentimento era dado por escrito, via e-mail, ou verbalmente, durante a gravação.

Antes da aplicação da entrevista foi realizado um pré-teste do instrumento. De acordo com Gil (2017), o pré-teste busca avaliar o instrumento, com objetivo de garantir que ele responda exatamente o que se está pesquisando. Assim, foram realizadas 3 entrevistas prévias, com o intuito de avaliar o instrumento, e não houve necessidade de alterar o instrumento, apenas foram realizadas pequenas alterações em algumas perguntas, a fim de proporcionar um melhor entendimento para o entrevistado e respostas mais precisas.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados obtidos nas entrevistas foram trabalhados por meio da análise de conteúdo, a partir das informações captadas. Bardin (2011, p. 24) define que “a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. A autora define fases para realizar a análise de conteúdo: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos dados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise é a fase de organização. Tem por objetivo sistematizar e tornar operacionais as ideias iniciais (BARDIN, 2011). Nesta etapa, foram feitas as leituras dos materiais selecionados e das respostas das entrevistas. Na segunda fase, a exploração do material, que segundo Bardin (2011, p. 131), é “a aplicação sistemática das decisões tomadas”, os materiais foram analisados, codificados e categorizados. A categorização do conteúdo foi realizado *a priori*, com alterações *a posteriori* (após a coleta dos dados). Na última fase, o tratamento dos dados, a inferência e a interpretação, as informações coletadas foram tratadas para que se tornem significativas e válidas, buscando relações com o referencial teórico, o que resulta nas interpretações.

Conforme Meireles e Cendón (2010), para utilizar a técnica de análise de conteúdo é preciso que se criem categorias que estejam relacionadas aos objetivos da pesquisa, pois as

deduções lógicas obtidas com a categorização resultarão na identificação de questões relevantes que estarão contidas no conteúdo analisado. As quatro categorias escolhidas para realizar a interpretação das entrevistas foram adaptadas a partir do estudo de Greco (2020), e são as seguintes:

Quadro 4 - Categorização das questões da entrevista

Categoria	Perguntas
Caracterização	1. Qual seu cargo e sua função de gestão? 2. Há quanto tempo trabalha na UFSM? 3. Há quanto tempo está na função de gestão? 4. Quantas pessoas estão subordinadas a você?
Experiência	5. Já possuía experiência em gestão antes de assumir esse cargo? 6. A sua experiência te ajudou no seu cargo de gestão na UFSM?
Dificuldades	7. O seu departamento, setor ou unidade possui algum plano, processo ou protocolo de transição para a função que ocupa? 8. Você considera que, atualmente, tem pleno conhecimento sobre as atribuições da sua função de chefia/direção? 9. Quais os desafios e dificuldades enfrentados no exercício das suas funções? 10. Quando teve dificuldades, alguém te ajudou? Quem?
Treinamento	11. Na sua opinião, quanto é importante o treinamento para o desenvolvimento das atividades de sua função? 12. Participou de algum curso, treinamento ou orientação para assumir esta função? 13. Você participou de algum dos programas de capacitação para gestores da UFSM, LIDERE, Reflexões Sobre a Liderança na Gestão Universitária em Tempos de Pandemia ou Trilha de Desenvolvimento de Gestores? 14. Você acha que os programas de treinamento da UFSM estão adequados para as necessidades dos gestores da instituição? O que você acha que falta ou pode melhorar nos programas da instituição? 15. Qual sua opinião sobre a obrigatoriedade da realização de treinamento para assumir funções de gestão na UFSM?
Competências Gerenciais	16. Você conhece o conceito de competências gerenciais? 17. Quais as competências necessárias para o desenvolvimento das atividades da sua função? 18. As competências gerenciais básicas identificadas pela UFSM são: administração de conflitos, comprometimento, equilíbrio emocional, liderança, orientação estratégica e tomada de decisão. Quais destas você acredita serem essenciais à função que você ocupa? 19. Como você desenvolveu as suas competências para atuar na sua função de gestão?

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Greco (2020).

3.5 QUESTÕES ÉTICAS DA PESQUISA

A coleta dos dados ocorreu conforme o projeto registrado na Plataforma Brasil, sob o número 60629722.6.0000.5346 do Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE), e submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSM (CEP),

aprovado em 13/08/2022, sob o parecer nº 5.580.677. Os participantes da entrevista concordarem em fazer parte do estudo após a leitura e concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE C). A pesquisa obteve autorização institucional (APÊNDICE D), para fins de realização das entrevistas com os servidores da instituição.

A participação na pesquisa foi voluntária, e aos entrevistados foi garantido o anonimato e a confidencialidade de suas identidades, sendo reveladas apenas informações relevantes ao desenvolvimento do trabalho. Além disso, foi assegurado aos mesmos todos os esclarecimentos necessários sobre a pesquisa e o meio de coleta dos dados, e que poderiam desistir da participação na pesquisa a qualquer momento, sem penalidades ou prejuízos, além de ter acesso às informações do andamento da pesquisa e dos seus resultados.

A participação nesta pesquisa poderia envolver riscos mínimos, tais como cansaço ou constrangimento no decorrer da entrevista. Caso isso se manifestasse, aos participantes foi garantida a possibilidade de desistir de seu envolvimento no projeto. Ficando, também, garantido o seu direito de requerer indenização em caso de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa. Aos participantes, foi assegurado que, caso houvesse algum problema durante a entrevista, o entrevistado poderia solicitar a interrupção da mesma a qualquer momento, retornando posteriormente ou não.

Os dados referentes à pesquisa ficarão sob a guarda do pesquisador responsável, Prof. Dr. David Lorenzi Jr., por um período de cinco anos após o término da pesquisa, podendo os participantes terem acesso a essas informações durante esse período. Após, as informações serão descartadas.

3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O método escolhido para realizar esta pesquisa, apesar de estar alinhado aos objetivos propostos, apresenta suas vantagens, como já demonstrado anteriormente, mas também apresenta limitações. Gil (2019), considera a entrevista como uma das ferramentas mais importantes para obtenção de dados nas ciências sociais. O autor, porém, elenca algumas limitações para essa técnica:

- a) Dispendio de tempo e recursos financeiros: a entrevista pode demandar tempo e recursos consideráveis para sua efetivação, pois os entrevistados podem estar em

locais distantes, as entrevistas podem ser extensas e complexas, além de outras dificuldades.

- b) **Motivação do entrevistado:** o entrevistador tem grande interesse na obtenção de respostas adequadas às questões propostas. Porém, é comum que o entrevistado não compartilhe da mesma motivação, pois geralmente ele não tem nada a ganhar com essa participação.
- c) **Influência do entrevistador:** características pessoais do entrevistador podem ser um fator de influência na obtenção de respostas, que podem incluir questões de gênero, idade, etnia, ideologia, estilo, dentre outros.

Lakatos e Markoni (2021) complementam como limitações da entrevista: problemas de comunicação entre o entrevistador e o entrevistado; retenção de informações por parte do entrevistado, por motivo de insegurança sobre a revelação da sua identidade; e incompreensão do significado das perguntas por parte do entrevistador, o que pode resultar em uma falta interpretação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são analisadas as entrevistas realizadas com os servidores em função de gestão nos campi da UFSM em Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões, com enfoque nos objetivos propostos. As respostas foram divididas em cinco categorias, que observarão o perfil dos entrevistados (4.1), a experiência dos gestores (4.2), as dificuldades das atividades de gestão (4.3), o histórico e as necessidades relacionadas a treinamentos para gestores (4.4) e, por fim, questões relacionadas às competências gerenciais (4.5).

4.1 CARACTERIZAÇÃO

Na primeira parte da entrevista buscou-se identificar o perfil dos gestores entrevistados. Foram identificados o cargo ocupado, a função de gestão ocupada, a categoria do servidor (docente ou técnico-administrativo em educação), o tempo de atuação na instituição e o tempo na função de gestão.

Dos 15 servidores entrevistados, 8 são docentes em funções de chefes de departamento (5), diretores de campus (2) e coordenador acadêmico (1). Os 6 servidores técnico-administrativos em educação (TAE) entrevistados são divididos em cargos de nível E, como contadores, administradores e bibliotecários, e em cargos de nível D, como assistentes em administração e técnicos em tecnologia da informação. As funções ocupadas por estes TAEs são as de chefe de núcleo (4), diretor administrativo (1) e coordenador administrativo (1).

O tempo de atuação na instituição varia bastante, tendo servidores com mais de 16 anos de universidade e outros com pouco mais de 2 anos. Em média, os gestores entrevistados atuam na UFSM há pouco mais de 8 anos. Cabe lembrar que, dentre as unidades pesquisadas, as mais antigas são os campi de Frederico Westphalen e Palmeira das Missões, criados no ano de 2006, ou seja, há pouco mais de 16 anos.

Já quanto ao tempo na função de gestão há uma maior uniformidade. Em média, os entrevistados estão há pouco mais de 3 anos na função atual. 3 servidores TAEs acabam se destacando por estarem há mais tempo, um deles com mais de 9 anos de atuação como chefe de seu núcleo, e outros dois servidores, há 6 anos. Apenas um dos docentes está em seu segundo mandato como chefe de departamento (4 anos). Os demais, incluindo os dois

diretores entrevistados, estão em seus primeiros mandatos. Há de se destacar que, diferente dos funções ocupadas pelos TAEs, os cargos de chefe de departamento e diretor de unidade possuem tempo limitado de atuação, tendo o chefe de departamento mandato de 2 anos, e o diretor, mandato de 4 anos, ambos permitido uma recondução (UFSM, 2014; UFSM/FW, 2019; UFSM/PM, 2019).

Os entrevistados foram questionados sobre o número de pessoas que estão subordinadas a eles, e os números variam, basicamente, de acordo com a função exercida. Os chefes de departamento, pela característica de suas unidades, chefiam um número consideravelmente maior do que os servidores TAEs, em uma média aproximada de 18 docentes por departamento. Já os TAEs, chefiam, em média, 2,5 servidores.

Quadro 6 - Perfil dos gestores

Entrevistado	Tempo na Instituição	Tempo na Função de Gestão	Número de subordinados
G1	10 anos	9 anos	1
G2	3,5 anos	1,5 ano	19
G3	9 anos	6 anos	1
G4	6 anos	6 anos	0
G5	6 anos	4 anos	2
G6	6 anos	1 ano	4
G7	10 anos	1 ano	15
G8	2 anos	2 anos	2
G9	7 anos	1 ano	3
G10	7 anos	4 anos	19
G11	6 anos	2 anos	9
G12	12 anos	1 ano	14
G13	14 anos	2 anos	25
G14	7 anos	1 ano	15
G15	16 anos	2 anos	12

Fonte: Dados das entrevistas.

4.2 EXPERIÊNCIA

A segunda categoria de análise refere-se à experiência prévia dos gestores. Questionou-se se os entrevistados tiveram experiências anteriores em gestão, e como essa experiência anterior contribuiu para a adaptação destes à função que ocupam atualmente. Dos

15 entrevistados, 6 (40%) nunca haviam tido qualquer experiência como gestor antes de assumir a função. Os outros 9 (60%) tiveram algum tipo de experiência anterior em gestão, seja na própria UFSM, em outros órgãos públicos ou na iniciativa privada, conforme as respostas exibidas no Quadro 7.

Quanto aos gestores que não tiveram experiência prévia antes de assumir essa função, Costa (2020) entende que isso pode reduzir a capacidade do gestor de ter uma visão mais ampla sobre as estruturas e processos da instituição, como no caso da relação entre as atividades de diversos setores. A autora também destaca que a falta de experiência pode aumentar a dificuldade inicial do gestor na função, devido ao tempo necessário para a compreensão e aprendizagem das atividades relativas a ela.

Quadro 7 - Experiências anteriores como gestor

Experiência	Respostas
UFSM	Aqui na universidade eu estive à frente da coordenadoria acadêmica por (aproximadamente) dois anos (G6).
	Sim, mas na coordenação. [...] Fiquei quatro anos no curso (G7).
	Sim. Eu fui coordenador de curso antes (G10).
	Eu já fui coordenadora do curso em 2012, numa gestão eu fui vice-coordenadora e na outra gestão eu fui coordenadora (G13).
	Fui o coordenador do curso (pós-graduação), [...] no período de dois anos (G15).
Outros Órgãos Públicos	Eu já trabalhei no serviço público estadual e no serviço público municipal. Nas duas esferas eu trabalhei em posições de gestão [...], foram uns três anos trabalhando com gestão (G5).
	Eu era diretora da biblioteca pública em Santa Maria antes de assumir o cargo na universidade (G8).
	Eu trabalhei no estado, trabalhei como servidor estadual e lá eu tinha, já, essa experiência (G11).
Iniciativa Privada	Na área pública não, só na iniciativa privada. Em torno de 1 ano e meio (G1).
	Eu tinha experiência em gestão fora da UFSM. [...] eu trabalhei numa faculdade particular, onde eu fui coordenador de curso por muito tempo, ajudei a direção, a vice-direção da faculdade, então eu tinha experiência fora (G6).
	Também tive (experiência) na iniciativa privada, antes de ingressar na pós-graduação e adentrar pra universidade, experiência com gestão (G10).
	Fora daqui, trabalhos anteriores, algumas coisas (G12).

Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode ser percebido, as experiências anteriores em gestão são diversificadas e, de acordo com os entrevistados, a maior parte delas acaba contribuindo, de alguma forma, para que o servidor atue em sua função de gestão na UFSM, conforme será visto a seguir. Algumas experiências podem contribuir de uma forma bastante direta, como G1 e G11, que trabalham atualmente em atividades bastante semelhantes a que tiveram experiência prévia:

Ajudou. Principalmente no que se refere ao setor, a parte de controle interno, organização financeira... principalmente nesses dois aspectos (G1).

Sim, com certeza (ajudou). Eram muito próximas as atividades, então ajudou bastante (G11).

Destacam-se, a seguir, os gestores que mencionam que suas experiências anteriores foram muito úteis, principalmente em duas questões: na gestão das pessoas e no conhecimento prévio das estruturas e processos da universidade.

Ajudou bastante [...] principalmente com relacionamento com as pessoas. Lidar com as pessoas, montar equipes e distribuir, organizar e distribuir atividades, isso me ajudou bastante, até em relação às responsabilidades que a gente acaba assumindo nessas posições (G5).

Ajudou bastante, porque eu, embora eu tivesse experiência fora, em instituições privadas, muda muito pra pública. A burocracia da organização pública é bastante complexa e acaba complicando bastante. O cargo (anterior) ajudou porque a gente tinha reuniões com a direção, então fazia parte do grupo de gestão, e aí tinha um contato próximo com a direção, e a gente já começava a entender como as coisas funcionavam, participava do conselho do campus também, que é onde tudo é decidido, é o órgão máximo do campus. Então, auxiliou bastante pra ganhar experiência (G6).

Na verdade, [...] me ajudou mais com a gestão de pessoas, né? Eu acho que é o maior desafio que a gente tem, às vezes, são (a gestão de) pessoas mesmo (G8).

Ajudaram, porque, apesar de serem funções distintas, as questões anteriores à entrada na função pública, na privada a gente tinha, também, essa parte gerencial, mas, de fato, envolve gerir pessoas, gestão de pessoas, então muitas coisas acabam sendo similares, digamos assim. Então as experiências anteriores, especificamente voltadas à parte de gestão de pessoas, com certeza elas ajudam nesse sentido (G12).

Ajudou, porque aqui no departamento [...], volta e meia a gente perde colegas, tem que estar se reajustando, tem problemas, muda a rotina, a gente não tem um cenário tão estável, como algumas instituições, com uma equipe maior, com as pró-reitorias. Então o chefe de departamento, e qualquer cargo de chefia no campus fora de sede, ele faz muito mais. Pelo menos comparado à estrutura da sede, que tem as pró-reitorias e as estruturas de centro muito mais consolidadas (G10).

Sim, na verdade são duas instâncias diferentes, coordenação de curso, o envolvimento, as ações, as atividades são muito mais vinculadas aos alunos, e a gestão do departamento se atribui muito mais a relação com os professores. Mas de todo modo elas dialogam, porque a gente acaba lidando de forma muito conjunta, tanto com o aluno, quanto com um docente. Mas a primeira experiência que eu tive foi muito importante, no sentido de me impulsionar um pouco mais a adentrar em

outros espaços de gestão, pelo fato de que a gente sai de uma instância, que é a instância da docência, e navega e mergulha um pouco mais nos trâmites mais institucionais, burocráticos de organização da instituição. Então me possibilitou sim ter um pouco mais de conhecimento a nível mais macro da instituição, e que me possibilitou, além disso também, me conhecer enquanto pessoa. Lido com as questões de gestão, a questão de conflitos, mediação de problemas (G13).

Ajudou bastante. Ajudou, porque eu tenho uma uma noção assim, nós não somos preparados pra ser gestores, [...], então a coordenação do curso me ajudou a conhecer um pouco mais os caminhos dentro da universidade como um todo, não só do campus, bem como a interação que deve existir entre os setores, as pessoas que estão envolvidas, então ajudou, principalmente no sentido de conhecer um pouco os caminhos que devem ser feitos (G15).

O suporte que as experiências anteriores dão para os servidores em novas funções de gestão encontra correspondência no trabalho de Costa (2019), em que os gestores pesquisados relataram que suas experiências prévias os auxiliaram significativamente para o desenvolvimento de suas atividades de gestão. No entanto, embora as experiências sejam, de fato, ricas fontes de aprendizagem, há a necessidade de se utilizar fontes formais, como o treinamento gerencial, para que seja possível promover melhores resultados para os gestores (CAVALCANTE; SILVA, 2017).

4.3 DIFICULDADES NA GESTÃO

Nessa categoria foram analisadas as respostas aos questionamentos sobre as atividades de gestão e suas dificuldades. Os gestores entrevistados foram questionados sobre a existência ou não de processos formais (ou informais) de transição entre gestores, sobre seu conhecimento atual acerca das suas atribuições enquanto gestores, sobre as dificuldades enfrentadas na gestão e se houve apoio para superá-las.

Os servidores foram perguntados se seus núcleos, departamentos ou unidades possuem (ou já possuíram) algum tipo de planejamento, processo ou protocolo de transição na função de gestão. O objetivo desse questionamento foi entender como ocorre a transição entre gestores na universidade, se de forma organizada, protocolar, ou sem procedimentos definidos. As respostas obtidas demonstram que apenas uma unidade possui algum tipo de formalização do processo de transição. G14 responde o seguinte:

Tem (processo). Está dentro do regimento na coordenação acadêmica, por indicação da direção. E aí depois tem o trâmite para a formalização. [...] Aí a gente passa, já conhece um mês antes (de assumir) quem vai ser, e nesse um mês antes aí são passadas todas as orientações (G14).

Os demais afirmam que, fora as disposições legais, como os estatutos internos (que definem eleições, nomeações, exonerações, mandato, dentre outros), não há nenhuma definição de como essa transição ocorre, e que os novos gestores costumam assumir as novas funções sem qualquer embasamento para dar sequência a um trabalho anterior ou para preparar o novo gestor para os desafios futuros, assim como na pesquisa de Santos e Bronnemann (2013). Na sequência, destacam-se algumas respostas sobre essa questão:

Que eu saiba, não. Quando eu assumi, [...] teve uma conversa informal com o (gestor) antigo, mas, vamos dizer assim, foi uma questão política, e não deu nem tempo de conversar, a gente foi pegando com a coisa andando. Foi se inteirando tanto dos sistemas quanto das responsabilidades ali com o andamento do trabalho” (G3).

Formalizado não. Isso é um problema bastante preocupante, porque, assim, a gente tem uma certa rotatividade dentro da universidade, e não é incomum acontecer da pessoa se desligar da UFSM e não ter tempo de passar as suas atividades para outra pessoa que vier substituir. Então, como não tem um documento formalizado com os processos, isso acaba prejudicando bastante a pessoa que vem ocupar aquela função depois (G5).

Um plano estruturado, não, e fica na dependência de cada gestor. [...] Eu não recebi nada, não recebi nem um papel de pão escrito com qualquer coisa, não recebi nada. E eu tenho a mesma, assim, liberdade. Institucionalmente eu estou garantido em não passar nada também. Isso é um problema que a instituição não garante isso, e aqui a unidade e o departamento também não seguem o mesmo ritmo (G10).

É, na verdade, quando a gente assumiu a gestão do departamento, a gente pouco teve esses elementos de como ocorre a condução do processo de gestão, desde documentos, articulação. Quando a gente iniciou, a gente não tinha nem e-mail institucional do departamento (G13).

Os depoimentos acima demonstram uma tendência de que o gestor assuma uma nova função na UFSM com pouco (ou nenhum) conhecimento sobre o andamento das questões do núcleo, departamento ou unidade, praticamente tendo que começar os trabalhos do zero. Alguns gestores explicam que, embora não formalizado, existem, ou existiram em algum momento, ações informais de transição de função, mas que seriam dependentes da boa vontade de quem está ou estava na função.

A transição com a outra gestão foi através de memorandos, eles escreveram dois memorandos onde eles colocaram todos os processos que estavam em andamento... descreveram, né, sucintamente como aquele processo estava, o que já tinha acontecido, quais fases daquele processo já tinham sido realizadas e quais faltavam realizar, mas não existe no papel, não existe nenhuma maneira, e eu acho muito ruim. Deveria existir todo um protocolo de transição (G6).

Não existe (transição). Existiu há muito tempo, acredito eu que “de boca”, que o vice (chefe substituto) sempre era o que ia assumir, porque parte-se do princípio que tu vem preparando o outro colega pra assumir. Não sei o que aconteceu ao longo dos

anos que a gente meio que quebrou isso. [...] Porque é bem difícil. Porque há toda compra, por exemplo, de produtos, de investimento, que talvez tu não saiba da outra chefia. Não há um resgate dos documentos usados nos últimos anos (G7).

Tem algumas coisas. Geralmente a gente costuma adotar algumas situações, digamos assim, alguns processos, padrões para que haja uma transição alinhada com o próximo colega que venha a assumir essa função. Não que isso seja uma obrigatoriedade, mas é um processo indicado, digamos assim, mas não é formal (G12).

A fala de G6 demonstra que, quando assumiu a função, houve uma preocupação dos gestores anteriores em informar a relação e a situação de processos administrativos em andamento, que seriam responsabilidade da nova gestão, questão também identificada no trabalho de Ramires (2019). Porém, nada além disso. G7 menciona que, em determinado momento, havia um acordo tácito de que o chefe substituto acompanharia as atividades do titular, com o compromisso de assumir a titularidade no próximo mandato, com a experiência e conhecimentos obtidos enquanto substituto, assim como encontrado na pesquisa de Frade (2020), mas que isso foi se perdendo ao longo do tempo. Já G12 coloca que em seu departamento há ações informais que buscam auxiliar o colega que irá assumir a gestão na sequência, mas que não é algo obrigatório.

É possível perceber, dentre as respostas destacadas, que a falta de procedimentos formais e específicos para a transição é comum nos núcleos, departamentos e unidades pesquisados, o que coincide com a pesquisa de Santana (2019), que identificou em estudo em departamentos didáticos que mais de 80% destes não possuíam procedimentos formais para a transição entre chefias, e não há exigência de que o novo chefe passe por treinamentos ou sequer orientações acerca dos procedimentos da função, o que, segundo a autora, prejudicaria o processo de sucessão departamental, que não acontece de maneira clara, precisa e objetiva.

O estudo de Ramires (2019) identifica que os gestores entrevistados entendem ser muito importante que o novo gestor se aproprie das questões que passará a gerir, durante um período de transição. Destaca-se que alguns gestores, principalmente chefes de departamento, demonstram preocupação com essa situação e entendem que é necessário haver maior formalidade nos atos de transição, a fim de facilitar a adaptação dos gestores que vierem a substituí-los, e pretendem se organizar para passar o máximo possível de informações ao próximo gestor. No entanto, se não houver formalização dessas ações, não há garantias de que isso se mantenha ou que seja feito de maneira adequada.

É algo que, depois que eu entrei, vi necessidade de ter um plano de transição pro próximo chefe. Eu acho que tem que ser implementado (G2).

O que eu vou tentar fazer é deixar organizado pro próximo chefe. Isso a gente já está tentando porque é um departamento que nem e-mail institucional tinha. Mas depende muito da vontade de quem está. [...]. Agora, eu vou tentar deixar tudo registrado para que o próximo que assumir, pelo menos, consiga não ficar engatinhando tanto no início (G7).

Eu vou fazer. Faço aqui coisa que, pelo menos nos meus sete anos eu não tinha visto, que é um plano de levantamento do que o departamento fez, gastou de recurso, publicou de artigo... Eu faço esse plano de gestão bianual, que é quanto dura cada mandato e certamente vou passar alguma coisa pro meu sucessor, em março do ano que vem (G10).

Então, a gente fez todo um movimento de planejamento estratégico no início do da gestão, balizada em quatro pilares pra tentar organizar um pouco a dinâmica, desde a comunicação interna, a socialização de todos os elementos que ocorrem na dinâmica mais macro da universidade, até os processos de qualificação dos docentes, organização da saída dos docentes para pós-doc, que a gente não tinha uma normativa. A ideia é que, agora, a partir do momento que a gente faça essa transição pra outra gestão, isso possa dar seguimento, no sentido desses quatro pilares, o que a gente conseguiu até hoje atingir e o que é possível, dar seguimento pra próxima gestão (G13).

Ramires (2019) entende que o processo de transição seja obrigatório e tratado com muito profissionalismo, para que essas questões não interfiram no mesmo. Um processo formalizado poderia, ao menos, minimizar eventuais prejuízos de uma transição mal feita. A autora destaca, ainda, algumas temáticas que deveriam ser tratadas primordialmente em períodos de transição, como processos de compras, questões orçamentárias, planejamento, gestão de pessoas, procedimentos internos, rotinas, dentre outras.

Em seguida, os gestores foram questionados se consideravam que tinham pleno conhecimento das suas atribuições como gestores. Todos os entrevistados acreditam que, atualmente, possuem pleno conhecimento ou, pelo menos, um bom conhecimento sobre suas atribuições. Isso pode variar de acordo com a complexidade da função e do tempo de atividade. Alguns gestores relatam uma dificuldade inicial quanto a esse entendimento, e que essas atribuições vão sendo entendidas ao longo do tempo de atuação do gestor.

Cem por cento (de conhecimento) acredito que não. Tento fazer o que me aparece. Na verdade, eu acho que o primeiro ano do chefe é mais ou menos isso. Vai aparecendo as demandas. Tu vai aprendendo a fazer (G7).

A gente, em dois anos, aprende muito, mas acredito que tenha várias outras questões que a gente, às vezes, em dois anos, não é possível de se aproximar, mas, a priori, eu acredito que nesse período foi possível, sim, se aproximar mais das atribuições, das competências, do que cabe em si a gestão do departamento (G13).

Embora a maior parte das atribuições de um gestor esteja presente em estatutos ou regimentos internos da instituição, torna-se importante a oferta de treinamentos formais que

incluam essas informações, já que isso seria um conhecimento básico para que um servidor assumira uma função.

Quanto às dificuldades enfrentadas no exercício da função, os gestores entrevistados foram estimulados a lembrar, principalmente, de seus inícios como gestores, buscando retomar questões de quando estes não tinham tanta experiência em suas funções. Como poderá ser observado nas respostas dos entrevistados, há uma variedade de dificuldades enfrentadas por estes, o que pode ser explicado por uma série de fatores como as experiências anteriores, formação, complexidade da função, tempo na instituição, personalidade de cada servidor, colegas, ambiente de trabalho, dentre outros. Afinal, para cada um, a ótica da dificuldade é diferente (MAGALHÃES *et al.*, 2017).

A dificuldade mais citada pelos entrevistados foi a falta de conhecimento sobre as estruturas administrativas da universidade e sobre os processos e trâmites envolvidos nas atividades de gestão, o que em geral difere bastante das atividades normais do servidor. Isso vai ao encontro da pesquisa de Costa (2019) que entende a necessidade de que os gestores compreendam o funcionamento da universidade, suas instâncias, seus trâmites processuais, a legislação que a rege, como funcionam seus sistemas internos, pois ao ter clareza sobre estas questões, erros são minimizados e os processos se tornam mais céleres.

Foi muito difícil no começo porque não conhecia totalmente a estrutura administrativa da UFSM (G5).

Saber como fazer as solicitações, como encaminhar, quais os trâmites, entender o funcionamento disso, tanto o orçamentário, quanto de comunicação também, até onde eu podia chegar (G9).

No início, eu acho que quando tu não está envolvido em cargos de chefia, e muitas vezes a tarefa docente não é preparada pra isso, tu tem uma maior dificuldade de entender esses processos, saber o caminho pra executar determinadas coisas, porque, por exemplo, a chefia tem tarefas bem diretas que passam pela chefia de forma geral, além da gestão de pessoas, como por exemplo licitações, como tomada de preços, uma gestão orçamentária, a questão da do patrimônio vinculado ao departamento. Eu acho que esse é o maior desafio, digamos assim, quando tu não está envolvido, conhecer todos esses trâmites e que tu leva uma curva de aprendizado pra que isso aconteça (G12).

Na verdade foram vários desafios, porque a gente sai do espaço que é muito mais do fazer docente, para um espaço muito maior no macro da instituição, que a gente tem que aprender toda a dinâmica funcional, estrutural, desde questões de recursos financeiros, desde questões de alocação de, por exemplo, empenhos, como que isso acontece, quais são os elementos importantes, por exemplo, no início do ano e na sequência, divisões de recurso, questões de vagas docentes, a questão de alocação docente nas disciplinas (G13).

Eu acho que o maior desafio é conhecer todas as rotinas da universidade e toda a universidade, não só a rotina aqui da coordenação, porque as vezes entra um

processo, você não fez ainda pela primeira vez, e aí o maior desafio é seguir o fluxo dele, você vai conhecer o fluxo, esse é o maior desafio (G14).

Também foram bastante mencionadas as dificuldades com as próprias atividades da gestão, assim como na pesquisa de Almeida (2018), visto que, conforme citado anteriormente, as atividades gerenciais costumam ser diferentes das atividades normais do servidor, principalmente nas funções de chefe de departamento e diretor de unidade. Santos e Bronnemann (2013), destacam que novos gestores, muitas vezes, não conseguem ter a real noção da complexidade e dos conhecimentos mínimos para as funções que ocupam, mesmo que as atribuições estejam descritas em documentos.

No início, logo que eu entrei na universidade eu tinha muitas dúvidas, não conseguia assimilar muito bem os conceitos de algumas tarefas com a prática delas, em que momento se aplicavam os conceitos (G1).

Quando eu cheguei, a gente não tinha formalizado este setor, então esse aprendizado foi um pouco aos trancos e barrancos, digamos assim. A gente vai aprendendo ao longo do processo. Esse primeiro contato foi mais difícil (G4).

A gente entra despreparado, mas tu vai aprendendo, apanhando. Então apanha aqui, apanha lá, apanha lá, depois de um ano e tu aprendeu um pouco do né? Isso é muito ruim pra instituição. (G6).

O que me foi uma dificuldade, é que quando tu assume, tu tem muitas atividades a te inteirar, uma quantidade muito grande de atividades e o quantitativo de pessoal tem ficado cada vez menor. Então isso pra mim foi a parte mais complicada (G11).

Então o início é realmente desafiador, justamente porque há uma amplitude de atribuições e demandas que a gente normalmente não está acostumado, visto estar somente no âmbito da docência (G13).

Na sequência, foram mencionadas a falta de infraestrutura e a escassez de recursos financeiros, assim como nas pesquisas Barbosa, Mendonça e Cassundé (2015), Salles e Villardi (2018) e Frade (2020), que prejudicam consideravelmente as atividades de alguns setores. Essas dificuldades, em geral, estão além da capacidade do gestor, visto que dependem da disponibilidade orçamentária da instituição, dentre outras questões envolvidas.

A dificuldade maior é a questão de como buscar solucionar os problemas maiores que a gente tem, no meu caso é infraestrutura física. Isso interfere muito na qualidade do nosso serviço aqui (G3).

Os desafios se relacionam principalmente com as obras e com a infraestrutura aqui do local (G5).

A gente não tem recurso, não foi cumprida a pactuação de pessoal também, vagas docentes, vagas de técnico administrativo, isso aí complica muito. Então não tem dinheiro, não tem infraestrutura e ainda falta pessoal e aí tu tem que motivar (G6).

É, o mais desafiador até o momento foi quando eu assumi o setor, nós tínhamos uma dificuldade muito grande de recurso orçamentário, conseguir investimentos. Então esse diálogo pra conseguir isso foi muito difícil (G9).

A quarta dificuldade mais citada foi a gestão de pessoas, que coincide com as pesquisas de Campos (2007), Peixoto e Souza (2015), Coelho (2017), Salles e Villardi (2018) e Greco (2020). A autora identificou como desafiador gerir pessoas no ambiente público, agradar a todos, lidar com as vaidades, administrar divergências, dentre outras (GRECO, 2020).

Gestão de pessoas... nós não somos preparados pra isso. A gente tem uma carreira totalmente diferente. E isso é algo que é um grande desafio trabalhar com pessoas hoje (G2).

Eu acho que um desafio é a comunicação, é a gestão da equipe. Isso é um desafio diário, lidar com pessoas, relacionamento interpessoal (G9).

Mas o maior desafio é porque tu lida com o colega. Então as relações, as turbulências, conflitos, problemas, enfim, então, pra mim, o maior desafio hoje ainda continua, desde o início, é fazer o processo de mediação, das relações interpessoais entre os colegas (G13).

Também foi citada a falta de planejamento e organização. Os entrevistados citam a necessidade de haver um detalhamento das atividades a serem realizadas, com metas e objetivos definidos. Também é citada a falta de organização no sentido do recebimento e entrega de materiais, equipamentos e insumos, questão que coincide com a pesquisa de Ramires (2019).

E um outro desafio que é o que, pelo menos aqui, não se tem, mas ter um planejamento mais detalhado das atividades. Fazer um planejamento com metas e objetivos a serem cumpridos e estipulados (G2).

Desafiador é entregar. Na chefia do departamento, como a gente mexe com recurso, então (o desafio) é entregar tudo aquilo que a outra gestão comprou, por exemplo. Tanto de custeio, quanto de investimento. Se a outra gestão não está organizada... Eu tive bastante dificuldade nisso, inclusive de achar aonde, pra quem entregar produtos. Então é um problema sério de organização dentro do departamento (G7).

Conhecer a legislação que envolve a universidade foi citado por G15 como uma dificuldade, de acordo com os trabalhos de Coelho (2017), Almeida (2018) e Frade (2020), que citam ser muito importante ter, ao menos, conhecimento básico sobre as normas, leis, regulamentos, dentre outros, que embasam o trabalho de um gestor.

O grande desafio é que você chega num cargo de gestão, todo mundo te olha como aquela pessoa que vai resolver tudo, e se você não tem o conhecimento, um pouco

do conhecimento técnico, e aí eu vou acrescentar aqui na resposta o conhecimento legal. A administração pública tem, entre os seus princípios, suas características, estar escrito que tem que ser feito. Você tem aquela possibilidade do discricionário de alguns atos, que é aí que eu vejo que podem encaixar até a questão política também, mas sabendo justificar. Então o grande desafio é esse, é a pessoa também ter um pouco do conhecimento dos regimentos, do estatuto. É importante, porque tudo aquilo que tu vai assinar é uma grande responsabilidade (G15).

Também foram citadas, apenas por um gestor cada, dificuldade com os sistemas, principalmente em relação à registro de férias, comunicação institucional, em que o entrevistado indica problemas de comunicação entre setores, gestão de recursos financeiros e clima organizacional, representada na fala do Gestor 10, que sente dificuldades devido a uma barreira geracional e vícios de gestão.

Na marcação de férias eu tive alguma dificuldade, porque até então eu não marcava férias de ninguém e tinha muitas dúvidas em relação às remarcações, cancelamentos, que aí eu recorria à PROGEP pra esclarecer, mas, quando eu iniciei eu não tinha esse entendimento (G1).

Eu sinto uma falta de comunicação dentro da nossa instituição. Elas... não nos comunicamos, a gente não sabe o que os setores fazem exatamente, isso é muito ruim (G6).

A gestão de recursos no primeiro ano foi bem difícil (G2).

Eu sou jovem, sou o mais novo do departamento, então isso é uma barreira geracional que eu atravesso. [...] Então, alguns vícios de gestão e até algumas mudanças que as pró-reitorias foram implementando, a própria digitalização de várias coisas, aliado a esse meu elemento mais de juventude que são os maiores problemas (G10).

Um detalhe interessante é que quase todas as dificuldades com mais de uma citação foram mencionadas tanto por servidores técnicos quanto por servidores docentes. Somente o planejamento e organização foi citado exclusivamente por docentes, o que pode indicar um problema encontrado em unidades com mandatos eletivos, como departamentos didáticos ou direções de unidades, em consonância com o trabalho de Reatto e Brunstein (2018), que indica que os mandatos temporários podem ser uma barreira ao planejamento de médio e longo prazo e à continuidade de projetos.

As dificuldades mencionadas pelos entrevistados podem demonstrar que existe uma necessidade de profissionalização da função de gestor na UFSM que, conforme a pesquisa de Salles e Villardi (2018), pode ser alcançada por meio de formações gerenciais (treinamentos formais), o que tornaria a atividade mais tranquila, considerando que a falta de formação na área e as questões políticas inseridas no contexto das instituições contribuem para manter certas dificuldades no desenvolvimento da gestão. Conforme Oliveira (2017), um programa

de treinamento tende a propiciar condições de superação de dificuldades e adversidades, pois pode proporcionar informações necessárias à resolução destas.

Quadro 8 - Dificuldades citadas pelos gestores

Dificuldades	Número de Menções
Conhecimento sobre a estrutura e processos da UFSM	5
Atribuições da função	5
Infraestrutura e recursos	4
Gestão de pessoas	3
Planejamento e organização	2
Sistemas	1
Gestão de recursos financeiros	1
Legislação	1
Cultura organizacional	1
Comunicação	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Os gestores também foram questionados sobre a quem costumam ou costumavam recorrer em caso de dificuldades no exercício da função. O que os entrevistados mais citaram foi o auxílio de colegas mais experientes (7 vezes). O segundo mais citado foram os auxílios pela Reitoria ou Pró-Reitorias (6 vezes). Também foram mencionadas as secretarias dos departamentos didáticos (5 vezes), as direções dos campi (3 vezes), antigos gestores (3 vezes), e colegas de outros campi (2 vezes). As pesquisas de Santos e Bronnemann (2013), Cavalcante e Silva (2017), Reatto e Brunstein (2018), Salles e Villardi (2018), Santana (2019) coincidem com estes relatos, apontando que os gestores costumam recorrer a colegas mais experientes, outros gestores, secretarias especializadas, colegas e subordinados do mesmo setor, dentre outros.

4.4 TREINAMENTO

Nesta etapa da entrevista, os gestores foram questionados sobre se haviam participado de treinamentos para assumir a função de gestão a que estão atualmente designados. Também foram indagados se haviam participado de algum dos cursos específicos para gestores da

UFSM, realizados pela PROGEP entre 2017 e 2022, conforme já descritos no capítulo 2.6, sendo eles o Lidere, o Reflexões Sobre a Liderança Universitária em Tempos de Pandemia e os cursos da Trilha de Desenvolvimento de Gestores. Questionou-se, também, qual a opinião destes sobre a importância do treinamento em suas funções, buscou-se a opinião dos entrevistados sobre uma possível obrigatoriedade da realização de treinamentos específicos para que um servidor possa assumir uma função de gestão e, por fim, questionou-se se os programas de treinamento da UFSM estão adequados às necessidades dos gestores.

Ao serem questionados se haviam participado de algum treinamento na área de gestão para assumir a função, dos 15 entrevistados, 10 responderam que não fizeram nenhum treinamento, resultado semelhante às pesquisas de Almeida (2018), Salles e Villardi (2018) e Costa (2019). A seguir, foram destacadas as respostas de alguns dos entrevistados que não tiveram preparação anterior.

Para assumir, não. Fiz após, na parte de gestão de contratos, ciclo de contratação, a execução orçamentária. [...] (O curso) da execução orçamentária sai, praticamente, anualmente, e todos os anos eu faço. Sempre tem alguma coisa nova (G1).

Logo que assumi a chefia, ainda em 2020, a UFSM ofereceu um curso de gestão e um sobre rotinas departamentais. Eu busquei fazer os dois pra [...] estar mais inteirado e poder exercer o cargo de chefia. [...] Antes, não (G2).

Eu participei dos cursos depois. Depois fui fazer, (o curso de) fiscalização do contrato, cartão corporativo, sistema SCDP. Mas foi tudo ao longo da trajetória e nada foi anteriormente. ‘Ah, eu vou te preparar pra te assumir o cargo de gestor’. Não. Isso não teve. Foi tudo no andamento das atividades (G3).

Para o cargo em específico, não. Eu participei de cursos de gestão e desenvolvimento de lideranças dentro da UFSM e até no estado. [...] Durante o desenvolvimento do trabalho como chefe do setor eu participei de alguns cursos [...] (G5).

Nenhum. Nada. Não. Esse talvez seja um ponto negativo. É claro que nem todos os chefes entram no mesmo período, mas a universidade deveria ter um setor que fizesse esse levantamento e dissesse: ‘ó, vai entrar novo chefe daqui uns dias’. Porque a seleção acontece num período de um mês, quase, antes de assumir. [...] Fazer que nem é com servidores novos. [...] Daí lá no mês tal eles chamam todo mundo pra explicar sobre a instituição. Poderia fazer pros chefes também. Reúne uma leva a cada mês, talvez (G7).

Para assumir o cargo, não. Eu estou participando de um curso. [...] Estou fazendo (o curso) de gestão de processos, estou fazendo um de gestão universitária e liderança. Mas nada que diga: ‘ó, tu vai assumir essa função, você tem que fazer isso’. É mais pelo portal de capacitação da instituição mesmo (G9).

Eu fiz, ao longo do tempo, essas capacitações da PROGEP, específicas para rotinas de chefias do departamento, então as que nos foram disponibilizadas. Eu fiz alguns também na parte da trilha de gestão (G12).

Não. Não tive nenhum. Na verdade, nesses dois anos não. [...] Eu já participei, anteriormente, quando eu estava na coordenação do curso. [...] Mas nesses dois anos eu não tive oportunidades, [...] em função das inúmeras demandas. [...] Então eu não consegui me organizar pra poder participar (G13).

Na sequência são destacadas respostas dos gestores que expressam ter participado de algum tipo de treinamento anterior. Dos 5 que participaram de algum curso, apenas 2 (G6 e G10) fizeram treinamentos mais específicos para gestão. O restante participou de cursos mais abrangentes, que não tinham relação direta com a função de gestão, mas que, segundo o entendimento dos gestores, em algum nível os auxiliou na adaptação da função.

Só o seminário de recepção dos servidores, que dá um panorama, depois que a gente entra, [...] do funcionamento da UFSM, mas ali, na época que eu fiz ele, tinha todas as informações. Então acabava que muita coisa tu não vai lidar diretamente. Enfim, é muito amplo (G4).

Sim, nós fizemos três cursos que foram oferecidos na área de gestão de organizações públicas (G6).

É, na verdade a gente teve um um treinamento, eu não vou saber te dizer agora exatamente agora o nome da da capacitação, mas não foi direcionada ao cargo. Foi uma capacitação que abriu, que eu me interessei e me inscrevi e que me ajudou bastante nessa função (G8).

Sim, sim, fiz o curso de rotinas departamentais. [...] Agora eu estou inscrito no 'gestão universitária e liderança', que é um curso mais genérico, não necessariamente pra assumir o cargo, mas faço e penso que deveriam ser cursos essenciais pra quem está ali na chefia, representando alguns outros indivíduos. Então tenho o costume de, pelo menos uma vez ao ano, parar um pouquinho a rotina do semestre e tentar encaixar algum desses cursos. Depende muito da oferta (G10).

Anteriormente eu já procurei. [...] A gente buscava alguns cursos dentro da universidade. Por exemplo, aqui a gente trabalha com a parte financeira, o ciclo da contratação pública, alguns (outros) cursos. [...] Isso ajuda bastante, tu ter uma noção de como é feito, de como vai ser cobrado aqui dentro. [...] Anteriormente não tinha nenhum mais direcionado, mais próprio pra isso. [...] A gente até participava, mas ainda faltou treinamento, com certeza (G11).

Quanto à participação em programas de treinamento e capacitação específicos para gestores da UFSM (seja antes ou após assumir a gestão), 3 entrevistados responderam que participaram somente do Lidere, 6 já participaram de algum curso da Trilha de Desenvolvimento de Gestores, 2 participaram tanto da Trilha quanto do Lidere e 4 servidores não participaram de nenhum dos cursos. Nenhum dos gestores participou do curso Reflexões Sobre a Liderança Universitária em Tempos de Pandemia. Cabe esclarecer que boa parte dos

entrevistados assumiram suas funções de gestão após o encerramento do programa Lidere, e a Trilha de Desenvolvimento de Gestores é o programa em vigência atualmente.

Como pode ser percebido, pouco mais da metade dos entrevistados participaram de algum curso da Trilha de Desenvolvimento de Gestores. Alguns informaram que não conhecem o programa, e outros que conhecem, se interessaram, mas acabaram não participando. Considerando que o programa foi iniciado em meados de 2021 e todos os cursos são disponibilizados online, cabe questionar por qual motivo esses gestores não estão participando do programa. Sobre o curso “Reflexões Sobre a Liderança Universitária em Tempos de Pandemia”, a maioria dos entrevistados não teve conhecimento sobre sua realização na época em que foi ofertado.

A maioria dos entrevistados relata que buscaram se preparar após assumir a função de gestão, preferencialmente com os cursos ofertados pela universidade. Porém, a percepção, perante as entrevistas, é que a participação em treinamentos na área de gestão depende muito da vontade e da iniciativa dos próprios gestores, o que vai ao encontro da pesquisa de Salles e Villardi (2018), que descreve que os gestores podem ser mais estimulados se houver ações institucionalizadas de incentivo à participação em treinamentos, e também da pesquisa de Silva, Pinheiro e Barbosa (2022), que relatam como o entusiasmo pelo trabalho e a força de vontade são elementos presentes na motivação para que gestores se desenvolvam.

É claro que nem todos os chefes entram no mesmo período, mas a universidade deveria ter um setor que fizesse esse levantamento e dissesse: ‘ó, vai entrar novo chefe daqui uns dias’. Porque a seleção acontece num período de um mês, quase, antes de assumir. [...] Fazer que nem é com servidores novos. [...] Daí lá no mês tal eles chamam todo mundo pra explicar sobre a instituição. Poderia fazer pros chefes também. Reúne uma leva a cada mês, talvez (G7).

Eu vou dizer uma coisa pra ti: esse último (curso da Trilha), mesmo, não me lembro de ter recebido de uma forma enfática. Não me lembro, porque eu abro todos os e-mails. E aí eu vejo o que dá pra fazer. [...] A pessoa (colega) me diz o seguinte: ‘a gente recebe, às vezes, tanto e-mail, tanta porcaria, seja no e-mail institucional, seja no outro, que às vezes a gente dá um branco, deleta e tem coisa que nem abre’. Eu vejo que isso é um problema e aí, eu conheço outras universidades, é uma história que se repete. [...] Às vezes a pessoa não é estimulada como deveria ser, feita mesmo pra pensar: ‘pô, Lidere, isso aqui é importante, porque vai te dar noção disso, disso, disso’. Tem que ser, acho, mais objetivo, não tão contextualizado. ‘Você que é gestor, você que é diretor, você que é chefe do departamento, é importante, veja que o conteúdo desse curso, é online, é isso, aquele outro lá, faça, porque é importante pra te ajudar, fazer aquele outro pra conhecer mais a estrutura’ (G15).

Os gestores sentem falta de ações que incentivem os servidores a participarem de cursos voltados à área de gestão, como pode ser percebido na fala de G7, acima, que sugere que haja uma política ativa de levantamento sobre novas chefias, que os convidasse para um

treinamento, além de ações de conscientização, como mencionado por G15, que entende que a comunicação com os gestores deveria ser mais direta e objetiva, que possa também, conforme mencionado por Cavalcante e Silva (2017), fazer as pessoas perceberem a importância do aprendizado além dos incentivos financeiros.

Em organizações públicas, onde não há tanta preocupação com o mercado e a competitividade, como ocorre no setor privado, o treinamento de pessoal acaba sendo muitas vezes negligenciado, acarretando em qualificação deficiente e má qualidade na prestação de serviços. Essa situação pode gerar insatisfação nos usuários do serviço, o que pode resultar em um clima ruim no ambiente de trabalho, desmotivando os servidores. A falta de treinamento adequado também incorre em desperdício de recursos financeiros, técnicos e humanos (OLIVEIRA, 2017).

Em geral, considerando as respostas dos gestores entrevistados, pode-se concluir que a instituição, embora possua um programa para desenvolvimento de competências para gestores, não prepara previamente seus servidores para atuarem em funções de gestão na universidade, o que encontra correspondência em pesquisas de Salles e Villardi (2014), Barbosa *et al.* (2017a), Magalhães *et al.* (2017), Salles e Villardi (2018), Costa (2019) e Moraes, Amaro e Silva (2022). Nesse caso, a universidade poderia buscar melhorar a comunicação entre os setores responsáveis pelo treinamento e os gestores, a fim de entender melhor as demandas destes e fazer com que estes compreendam a importância da preparação.

Na sequência, considerando que a maior parte dos entrevistados declara que não realizou treinamento antes ou logo ao assumir a função de gestão a que estão designados atualmente, e que estes relataram algumas dificuldades de adaptação, os gestores foram perguntados se entendiam ser importante um treinamento para assumir essas funções e se seriam favoráveis à obrigatoriedade de se realizar treinamento específico para poder assumir uma função de gestão.

Todos os gestores entrevistados consideram importante passar por algum tipo de treinamento, antes ou logo depois de assumir a função, o que está em consonância com as pesquisas de Almeida (2018), Salles e Villardi (2018) e Costa (2020). As justificativas para essa concordância variam de acordo com as experiências de cada um. Gestores relatam que sofreram com a falta de conhecimento no início de suas atividades na função. Entendem que o servidor que assumir uma função de gestão vai acabar aprendendo o ofício, mas vai ter dificuldades no início, se não tiver algo que o guie nessa jornada.

O ideal seria passar por um treinamento. [...] Eu considero que, depois que entrei no setor, eu levei quase um ano pra me sentir seguro trabalhando nessa função (G1).

Eu acho que tem que ter, sim, porque eu sofri com isso. [...] Tem que ter um mínimo, tanto para operar sistema, quanto para saber o que tem de disponível de insumos para atender, o que pode ser feito, o que que não pode, planejamento de materiais, de estoque, acesso ao cartão. Então eu acho que facilitaria bastante pra quem assumir. Porque tu pegar alguma coisa andando, chega um dia que vai dar um problema sério e tu não sabe a quem recorrer. Então tu tem que ter um norte, pelo menos o mínimo de conhecimento para poder solucionar o problema. [...] Eu acho que é o mínimo que tem que ter de orientação para poder assumir (G3).

É importante mesmo, teria que ter, pra ter um desenvolvimento melhor. Eu acho que a pessoa que vai estar aqui vai acabar dando conta, mas eu acho importantíssimo que se tivesse um treinamento no início, [...] pra poder entender como é a rotina, e os processos mudam muito rapidamente. Eu vejo, quando eu entrei na chefia, em 2020, pra agora, já mudou muita coisa em termos de processos e a da parte de gestão, de como funciona. A máquina mudou muito (G2).

Eu acho que seria essencial um curso. [...] Um curso geral pra todo mundo que vai atuar em determinado setor, de qualquer unidade da UFSM. [...] Quando tu entra num setor com outros colegas, tu vai acabar aprendendo no dia a dia, com os colegas, mas uma orientação da UFSM, [...] eu acho que falta isso (G4).

Como mencionado por G14, o treinamento é importante pois não se pode presumir que a pessoa que assume uma função de gestão saiba tudo logo de início. A falta de conhecimento pode resultar em erros que podem se tornar problemáticos no futuro, como afirma G15. Muitas decisões dependem de conhecimento sobre os limites da administração pública, que poderia vir de um treinamento prévio.

Sim. Eu acho que é essencial, porque no momento que tu assume parece que tu já assumiu sabendo de tudo. Na realidade, não. Então, se tivesse um treinamento, um mês, por exemplo, de treinamento, eu acho que é essencial. Acho que é muito bom (G14).

[...] Não é só conhecimento teórico, tem que ter muito jogo de cintura pro momento, são decisões que tu tem que tomar em questão de minutos. Às vezes tu não tem o conhecimento e tem que ir atrás, então o treinamento antes seria interessante (G1).

Eu acho que precisa ter um treinamento, sim. Eu acho que é bem importante ter um treinamento para a pessoa, principalmente na questão dos limites, de adequação, até onde se pode ir. Porque muita coisa a gente acaba tendo que negociar com os colegas servidores, [...] com prestadores, agentes externos também, mas é importante saber até que ponto se pode negociar algumas questões, e habilidades humanas podem ser desenvolvidas no dia a dia. Mas como no serviço público a gente tem muitas restrições legais da nossa atuação, tem que fazer o que está na lei. [...] Eu acho que é bem importante ter um curso primeiro, um curso pra preparar a pessoa, e aí depois, ao longo do tempo, durante a atuação, ela vai desenvolvendo outras habilidades (G5).

Um pouquinho seria bom já ter alguma coisa, porque sozinha a pessoa não dá conta de nada, ela vai cometer muitos erros, e esses erros podem ser problemáticos pro futuro (G15).

Mesmo que o servidor acabe dando conta das atividades e aprendendo o ofício, ao longo do tempo o treinamento seria importante para que se possa começar na função já possuindo conhecimento, mesmo que básico, sobre as rotinas, processos, atividades, sistemas e outras questões relativas à gestão. Isso poderia evitar que a gestão seja conduzida pelo método da tentativa e erro e que o aprendizado do gestor seja informal (MAGALHÃES *et al.*, 2017; SALLES; VILLARDI, 2018).

O treinamento seria importante também para que o gestor não fique tanto tempo em um período de adaptação, o que seria normal em qualquer mudança de função, já que num primeiro momento o trabalho pode ser complicado, pois o gestor ainda está aprendendo suas funções, conforme mencionado por Miranda *et al.* (2013). Conforme Oliveira (2017) o treinamento é regido por um programa sistemático que busca a rápida adaptação do indivíduo ao trabalho, além de possibilitar a atualização do mesmo em termos de habilidades.

Um período mais prolongado de adaptação pode deixar a unidade “à deriva”, conforme menciona G6. O gestor entende, inclusive, que um treinamento prévio deveria ser um requisito obrigatório a quem deseja ocupar cargos eletivos, opinião compartilhada por G10, que entende que todos os cargos de gestão, incluindo pró-reitores, deveriam ter esse pré-requisito, o que coincide com a pesquisa de Almeida (2018).

Na minha opinião, eu acho que deveria ser o contrário, para se candidatar ou para concorrer à vaga de diretor tu deverias, obrigatoriamente, ter que fazer um curso de gestão. Porque essa história de você entrar e depois se preparar, na minha opinião, tu perde três, quatro, cinco meses, que a unidade fica à deriva. Então deveria ser um requisito para que você participasse de um processo de consulta pública (G6).

Seria essencial. [...] Eu entendo que algumas formações são relevantes para alguns cargos a serem ocupados. [...] Alguma formação básica, porque a pessoa não é obrigada, muitas vezes, a ter aquele conhecimento, mas para assumir o cargo, sim, e aí fica difícil um curso rápido, de uma semana, duas semanas, online. [...] Mas eu vejo como o essencial e eu penso que deveria ser requisito obrigatório. Para departamento, coordenação de curso, chefia de setores e, principalmente, para assumir os cargos das pró-reitorias, porque tem que ser algo sistêmico, tem que vir de cima o exemplo. Então a prática ensina muito, cursos fora paralelos ajudam também, mas uma questão mais interna trabalharia, a gente tem capacidade pessoal dentro da UFSM, a nível de professores e técnico administrativos para dar esse suporte (G10).

Um treinamento realizado antes de assumir uma função, ou logo no início, poderia reduzir o receio que alguns servidores possuem de assumir como gestores, o que coincide com o trabalho de Santana (2019), que entende que um treinamento básico ajudaria os servidores a perderem o medo de assumir funções de gestão. G13 entende que o treinamento prévio é importante, porém, não seria necessariamente relevante se a pessoa não possuir um

determinado perfil para ser gestor, o que pode indicar que algumas pessoas continuariam a ter dificuldades mesmo tendo um treinamento formal para a função.

Eu acho que é interessante. Eu acho que é interessante. Apesar de achar que, muitas vezes, isso acontece quando tu já está inserido no processo e não antes, ele é extremamente relevante. [...] (Porém) Acho difícil as pessoas se prepararem antes porque elas têm um certo receio de participar desses cargos. Então, [...] ao longo do processo, quando elas entram no processo, devido a uma série de coisas que elas têm que trabalhar no dia a dia, é extremamente importante que se tenha um treinamento sobre isso, principalmente quando envolve chefia, essa parte de gestão de pessoas, essa parte de fluxos orçamentários, essa parte de almoxarifado, patrimônio, [...] tu poderia ter varios segmentos que poderiam ser elencados em um treinamento específico, não só para gestão e desenvolvimento de competências, mas das rotinas, padrões que envolvem a gestão de pessoas. [...] Eu acho que essa preparação de forma antecipada vai ser mais difícil, mas, a exemplo do início do processo, ela se torna fundamental para que essa transição aconteça de uma forma mais tranquila, e até estimule mais pessoas, porque se tu não sofre o trauma com a função de chefia, eu acredito que possa ter uma tendência de mais pessoas serem convidadas a passar por isso (G12).

Eu acho que é importante. Eu acho que a instrumentalização é importante em todos os processos, em todos os momentos, na medida em que são espaços diferentes, diversos, e que às vezes a gente adentra eles sem ter muito essa questão mais organizacional, mas também vejo que é muito mais de perfil, porque às vezes não adianta ter instrumentalização, capacitação, se a própria pessoa que se coloca para esses cargos não estiver aberta, sensível a esses movimentos. Então, eu vejo que uma questão bem importante da gestão é pessoas que tenham perfil para isso, que consigam mediar e conduzir. Mas não sei se a instrumentalização seria antes de iniciar ao cargo, mas durante o processo (G13).

Importante destacar a resposta do G9, que entende que o treinamento para gestão não prejudica ou beneficia somente aquela pessoa ou unidade, mas pode se criar uma “rede” de gestores despreparados na instituição.

Eu acho que seria essencial. Porque as funções de chefia, o cara é colocado lá, e esse cara que é colocado lá também se relaciona com outro cara que também foi colocado lá. Então se nós não temos uma equipe de gestão estratégica instruída, que saiba o que está fazendo, eu acho que dá pra formar bons líderes. Se a gente não tiver isso, fica caótico. Aqui mesmo, às vezes, a gente vivencia essa realidade. [...] Tu acaba tendo dificuldade para resolver problemas (G9).

Cabe destacar que a ideia de um treinamento prévio para preparar servidores para atuar em funções de gestão não implica em definir que isso será a solução para todos os problemas, desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores, e que estes estarão totalmente preparados para atuarem na gestão, afinal, conforme Frade (2020), o preparo prévio não busca antecipar todas as situações que poderão ser vivenciadas durante o período de atividade gerencial, mas a formação é importante para possibilitar a mobilização de competências por parte do gestor, considerando as especificidades do contexto de sua atuação.

Sobre uma possível obrigatoriedade de realização de um treinamento específico para que um servidor possa assumir uma função de gestão na UFSM, a maioria dos entrevistados expressou concordância, mesmo que com algumas ressalvas. Entendem que a obrigatoriedade não seria um problema, pelo contrário, seria importante para que as pessoas assumissem funções de gestão já com uma base de conhecimentos. Dos que concordam, alguns acreditam que o treinamento poderia ser feito antes de assumir, e outros, que poderia ser realizado dentro de um tempo determinado, de uma forma mais flexível.

Eu acho interessante. [...] Você não precisa fazer encontro presencial e não precisa focar só em quem já está em função, mas também quem tem interesse na função. Você consegue fazer turmas em EAD e (passar) conhecimentos básicos para atuar na gestão de pessoas, direito administrativo, fluxos, processos, que são questões bem práticas (G1).

Acho que seria importante. Claro que dependendo do contexto. Às vezes a gente sabe que não tem o que fazer, não tem como fazer o planejamento de troca, a gente sabe que não vai ocorrer, mas acho que seria muito importante ter um conhecimento mínimo específico ali pra atender a função, porque senão daqui a pouco tu vai ocupar a função e vai ficar pedindo pros colegas fazerem, e a gente sabe que isso não é legal. [...] Cria um clima muito ruim no setor, tu estando como responsável e delegando essa responsabilidade pros teus colegas, então acho que seria interessante ter um treinamento básico (G3).

Eu te diria que eu sou favorável. Eu acho que seria interessante ter uma capacitação pra quem vai assumir esse cargo. A gente vê muitos colegas assumindo alguns cargos sem ter noção nenhuma, com todo respeito, mas principalmente professores que não tem essa vivência administrativa. Chegar ao cargo, às vezes, e ter que lidar com tudo isso é um peso pra eles (G4).

Eu acho que seria positivo ter um curso obrigatório porque vai ao encontro com o que eu penso sobre a questão do desenvolvimento das habilidades dos gestores. Para começar, você tem que, pelo menos, ter esse curso, e aí depois as outras habilidades consegue desenvolver durante a atuação. Mas um curso assim, logo de cara, pra você saber até onde pode ir, como deve fazer, quais são as restrições, as imposições legais de atuação no cargo de chefia, isso é bem importante a pessoa saber. Eu acho que é imprescindível, então, sendo imprescindível, eu acho que poderia ser uma questão de obrigação (G5).

Eu acho importante pra, até mesmo, proteger a própria instituição, porque a gente entra despreparado, e não é por mal, não é por má fé. [...] Mas você vai aprendendo apanhando. Então apanha aqui, apanha lá, depois de um ano e você aprendeu um pouco. Isso é muito ruim pra instituição (G6).

Olha, eu acho que é interessante, interessantíssimo, até porque entra essa questão do emocional, dos conflitos. Eu acredito que tem pessoas que não tem perfil para lidar com outras quando ela está desequilibrada, por exemplo. Ou passando por um período difícil, alguma coisa assim. Então talvez treinar ou mostrar pra essa pessoa por exemplo. [...] Eu não vejo problema na obrigatoriedade. Eu não tenho muito problema com isso. [...] Você nunca vai estar 100% preparado, mas ter uma base, pelo menos, de legislação, essas coisas mais básicas, o resto vai aprendendo, tem toda a questão financeira, tem toda essa questão de patrimônio, que as pessoas entram aqui e não sabem (G7).

Eu acho bom, eu acho uma ideia muito boa, porque daria uma preparação antes de assumir. Porque às vezes a gente pega a coisa depois que já entrou e talvez algo antes que a gente fizesse seria muito bom, entraria com mais confiança (G8).

Totalmente favorável. Acho que deveria vir de cima para baixo. “Ah, não quero”... então não assume o cargo. É simples assim. [...] Vou dar o exemplo da chefia departamental, no meu caso. Eu saio em março, como a gente está nesse semestre bagunçado, eu vou fazer as eleições até fevereiro. Alguém vai ganhar, alguém do departamento. Então, essa pessoa tem de fevereiro até março para fazer o curso. Ou um período de tolerância, fazer até os três primeiros meses. Coisa que eu não tive, e ninguém tem, e eu faço se eu quero, e quem é penalizado é a estrutura da instituição e de quem é comandado ou, enfim, está chefiado por aquele indivíduo (G10).

Eu acho que (deveria haver) uma mudança na concepção do como são escolhidas as pessoas para a gestão. [...] Uma possível formação para assumir o cargo, você teria seis meses para passar por uma formação básica. [...] Bom, ficou seis meses e não quis fazer o curso, não vai poder ficar. Tu teria uma formação obrigatória, [...] mas que desse um tempo pra pessoa se situar, porque esse período é bem complexo (G11).

Eu acho que seria bem interessante. Eu não sei se condicionada a uma obrigatoriedade, mas de repente é algo que fosse um um processo que deveria ser feito durante tanto tempo, desde o primeiro dia que você recebe a portaria, até o terceiro mês, ou algo assim, que pudesse ser mais flexível nessa obrigatoriedade, mas eu vejo isso como extremamente importante ter essa trilha dos pilares que você vai se deparar ali na frente (G12).

Uma parte dos entrevistados não concorda com a obrigatoriedade, por entenderem que não funcionaria, que a obrigatoriedade afastaria pessoas, que isso não seria uma garantia de eficiência, que as experiências prévias de algumas pessoas já seriam algo que as credenciaria, mas concordam que algum tipo de treinamento, seja ele logo antes ou logo após assumir uma função de gestão, é altamente recomendável, mas desde que não seja uma exigência.

Isso é polêmico. Se você botar obrigatório talvez não vai encontrar ninguém que vai querer. Mas eu acho que seria importante. Muito importante. Acho que falta na verdade é isso, é uma questão de conscientização das pessoas, que elas têm que passar por um treinamento, pode ser até curto, porque eu senti muita falta disso logo que eu entrei. Sou chefe agora. E o que que tem que fazer? [...] Então fica muita coisa perdida, não se tem um planejamento e tu não não sabe o que fazer no início (G2).

Criar uma obrigatoriedade eu acho que não seria tão bacana. Eu acho que tu ter uma opção e formalizar isso, desde que não seja como uma obrigatoriedade, eu sou favorável. Agora uma obrigatoriedade talvez não, não sei se seria tão interessante assim. Isso não tem nenhuma garantia que o cara vai ser um bom gestor, que por fazer ele vai ser um bom líder. Então vai continuar a mesma coisa. O cara é colocado lá, faz simplesmente um curso que nem esses cursos que a universidade oferece, e ele está lá, acaba sendo uma obrigação só pra cumprir tabela (G9).

Olha, eu acho que seria interessante, só que, eu acho que depende muito. [...] Eu vejo que a maioria deles é online, é modalidade EAD, eu acho que às vezes a gente se perde muito nessa parte. Eu acho que se fosse na presencialidade, se a gente pudesse dialogar, fazer módulos mais de espaços dialógicos entre os próprios chefes, as gestões dos departamentos, os próprios campi, eu acho que seria muito mais produtivo do que, por exemplo, fazer quarenta horas de um curso com elementos já

estabelecidos. [...] (O ideal seria) produzir espaços de formação e de instrumentalização mais vinculadas às realidades locais de cada gestão, de cada espaço. Eu acho que é muito mais produtivo. Não sei se é a obrigatoriedade, pois às vezes já se tem uma experiência prévia dos processos mais burocráticos de cada instância, do que cabe a cada setor. Penso que seja importante, mas quanto a obrigatoriedade, não sei, não tenho uma opinião formada no que se refere à obrigatoriedade (G13).

Eu tenho um preconceitozinho com tudo que é obrigação, ela não é bem feita. [...]. Eu tenho certeza que isso vai mais da pessoa, se ela quer, se ela quer ser diretora um dia, se ela quer ser chefe de departamento, ela não tem que pensar só no financeiro. [...] Se a pessoa tem como objetivo isso, ela poderia se preparar com o curso (G15).

Considerando as respostas dos gestores, pode-se deduzir que há uma abertura para que se discuta dentro da universidade sobre a obrigatoriedade de se realizar treinamento para que um servidor esteja habilitado a ser gestor na instituição. No entanto, isso demandaria debates e tempo para avaliações, visto que, provavelmente, teria que haver mudanças estatutárias, processuais, estruturais, dentre outras, para que isso seja implementado.

Porém, há de se analisar se, pelo menos no médio prazo, seria uma medida necessária, pois, considerando as respostas anteriores, os gestores compreendem a importância de um treinamento que transmita, ao menos, conhecimentos básicos para o exercício de uma função de gestão, algo que não acontece. Talvez, num primeiro momento, uma solução seria criar programas específicos para treinamento básico de gestores e trabalhar com a comunicação e conscientização de servidores sobre a importância de se preparar para a gestão.

Por fim, os entrevistados foram questionados se, na visão destes, os programas de treinamento da UFSM estariam adequados às necessidades dos gestores. Em geral, respondem que estão adequados, mas entendem que alguns pontos precisam ser melhorados, o que não diminui o mérito e a importância dos cursos atualmente oferecidos. Cavalcante e Silva (2017) destacam que, embora os programas de treinamento não estejam devidamente adequados às demandas gerenciais, estes, em algum nível, podem proporcionar mudanças comportamentais importantes. No entanto, entendem que o resultado das ações precisa estar mais relacionado ao papel do gestor.

As respostas sobre as sugestões de melhorias são variadas, afinal, trata-se da visão individual de cada entrevistado. Porém, a menção mais frequente é de que os cursos poderiam ter um foco maior em atividades práticas, como na criação de cenários, discussões, trocas de experiências, com a parte teórica sendo um complemento, o que encontra consonância com as pesquisas de Barbosa *et al.* (2017b), Cavalcante e Silva (2017), Salles e Villardi (2018) e Lima *et al.* (2020). De acordo com Salas *et al.* (2012) o treinamento é efetivo quando há instrução, demonstração, práticas e *feedback* sobre a performance do funcionário.

100%, não. Eles tem muita fundamentação teórica, por vezes eles se tornam um pouco maçantes, e o servidor que está fazendo pode se sentir um pouco distraído, em determinados momentos. [...] Talvez, uma pegada um pouco mais prática e mais curta, e depois ir aprofundando um pouco mais na teoria onde precisa (G1).

Eu acho que é muita teoria. Eu acho que fica meio superficial, não é uma coisa muito prática. A prática mesmo, a gente vai conhecer fazendo, mas fica muito teórico. [...] Então tu, ali, desenvolvendo tua função, acho que tu adquire mais conhecimento que fazendo o curso. [...] (Como sugestão) Fazer cenários do dia a dia. Eu acho que seria mais importante fazer uma simulação de coisas que acontecem e ensinar as pessoas, eu acho que seria mais importante que a própria teoria, mostrar ali como é, como é que tem que fazer, como é que pode resolver. Isso eu acho que seria bem importante (G3).

Eu acho que contribuiria muito mais se tivesse curso com metodologia voltada mais para conversação, simulação de situações que podem acontecer, porque na conversa a pessoa consegue também expor as suas dificuldades. Então, para desenvolver essas competências, é importante descobrir o que está faltando para aquela pessoa se sentir mais confortável numa posição de gestão. [...] Acho que as pessoas conseguiriam perceber mais quais são suas dificuldades e lidar melhor com isso. E além disso, num curso com uma metodologia assim, a gente consegue fazer mais contatos também (G5).

Deveria ser mais aprofundado, uma carga horária maior, com mais atividades práticas (G6).

Sim, os cursos que eu fiz, até já tendo um pouco mais de prática, e entendendo, sim. Porque, pelo menos os o que eu fiz de rotinas de departamentos, e esse que agora que eu estou inscrito, eles pegam pessoas que tem a noção e já exerceram, que é importante também estar passando, ou estão nos cargos, então é algo essencial, não adianta também vir alguém teorizar sem mostrar de fato o que a prática apresenta (G10).

Como destaques, colocamos a fala de G1, acima, que entende que cursos com enfoque muito teórico podem se tornar cansativos, fazendo com que o participante se distraia em alguns momentos. G5 entende que cursos com mais atividades práticas e conversação podem contribuir para que as pessoas percebam mais claramente suas dificuldades e consigam lidar melhor com elas, além de possibilitar a aquisição de contatos com pessoas de outras unidades da instituição. G10, por sua vez, já percebe um foco mais prático nos novos cursos, principalmente por selecionarem instrutores com experiência prática no tema a ser estudado.

De acordo com Salles e Villardi (2017), metodologias mais interativas incentivam a convivência entre gestores de uma instituição, o que acaba fazendo com que as pessoas passem a valorizar as capacidades de outros colegas, assim as considerando como referência para desenvolver suas próprias capacidades. Disso pode resultar a criação de competências tanto individuais quanto coletivas.

Muitos entendem que os cursos são muito abrangentes nos temas abordados, o que acaba deixando-os superficiais, básicos, sendo que os cursos deveriam ser mais específicos,

na visão dos entrevistados. Cursos muito abrangentes e superficiais poderiam distrair o servidor e se tornar muito cansativos, desmotivando a pessoa que realiza o curso. De acordo com Oliveira (2017) e Dutra *et al.* (2019), deve-se tomar cuidado para não banalizar o treinamento. As ações de treinamento devem ter foco e não devem ser tão frequentes, a ponto de desmobilizar as pessoas. Uma alternativa para mitigar esse tipo de problema é intercalar ações em sala de aula (teóricas) com ações práticas.

Quando eu participei do Lidere, [...] não vou dizer que não agregou, mas parece que ficou meio abrangente. E, agora, eu acredito que essas trilhas de desenvolvimento serão um avanço em relação ao Lidere, uma atualização. [...] Eu acredito que essas trilhas já melhoraram bastante essa questão, por estarem separadas em vários cursos. Então tu pode escolher o que tu quer fazer (G4).

Eu acho que não totalmente. Eu acho que poderiam ter cursos mais voltados a algumas áreas específicas, [...] que não fosse algo tão genérico (G5).

Eu acho que eles são muito básicos, muito simples, é aquela velha prática, por exemplo, [...] o cara grava um vídeo, disponibiliza lá e pronto. Faz umas atividades de responder questionário e aí tu vai pra um encontro online, achando que vai ter conhecimento, que a gente vai debater as questões, a gente fica uma hora para o pessoal se apresentar, por exemplo. [...] Então, eu acho que é pouco efetivo na realidade. É importante que se tenha, é legal que se tenha a oportunidade, tu tem um material ali, tu vai ter as referências, se tu quiser buscar, tu vai ter o conteúdo que é muito importante, mas tu tem essa pouca efetividade na realidade (G9).

Esse que eu fiz era geral, não era específico para o cargo aqui. Então, no geral, ele até foi interessante, foi bom, mas poderia ter sido mais específico (G14).

Um dos entrevistados destaca que os cursos da Trilha de Desenvolvimento de Gestores já estão mais próximos a essa ideia, já que o programa é dividido em vários cursos que buscam desenvolver temas específicos em cada um. Mas ainda não seria o suficiente, conforme as respostas de G5 e G9, que mencionam que ainda carecem de cursos mais específicos para algumas áreas, pelo menos, e que os cursos ainda seguem uma metodologia que os tornam pouco efetivos.

Alguns gestores mencionam que sentem falta de momentos presenciais em cursos, seja momentos específicos em cursos à distância ou a realização de cursos inteiramente presenciais, para que haja uma maior interação entre os participantes, pois entendem que isso facilitaria discussões, debates, dirimição de dúvidas e melhoraria o aprendizado. Considerando que a tendência é de que os cursos à distância se tornem a regra, há, talvez, a necessidade de alguma adaptação desses cursos, para que atendam a demandas que só seriam atendidas presencialmente, visto que a dinâmica de cursos à distância acaba sendo diferente.

Os dois que eu fiz, das rotinas departamentais, eu senti falta talvez de ter [...] um momento não online mesmo, para esclarecer dúvidas e conversar com os demais, não só no chat, porque a gente acabava tendo só as conversas no chat, depoimentos ali com os colegas, mas se fosse com todo mundo ali, presencial, com a maior parte do pessoal seria interessante (G2).

Nos campi eu gostaria de uma presença dos cursos; [...] Se for algo assim, um curso mais prático e nos campi seria importante ser também. [...] Porque parece que nos facilita, inclusive, para tirar as dúvidas, aprender melhor (G7).

Sobre os cursos à distância, alguns gestores mencionam como a maior oferta de cursos nessa modalidade, muito por conta da pandemia de Covid-19, proporcionou um melhor acesso dos campi a muitos cursos que antes só eram disponibilizados na sede (Santa Maria), o que dificultava ou até impossibilitava a participação de muitos servidores.

Agora, no pós-pandemia, eles (os cursos) se tornaram mais acessíveis. Por exemplo, a gente tinha que ir um dia lá específico (em Santa Maria), hoje não, hoje está no ambiente, tu tem o período ali pra fazer, então encaixa dentro da organização (G10).

Eu acho que o trabalho que a UFSM tem feito nesse contexto é bastante relevante, não dá pra tirar o mérito, muito pelo contrário, acho que é uma coisa que tem que ser exaltada, porque até bem pouco tempo atrás não tinha, e, de repente, até a questão da pandemia fez com que muita coisa fosse acelerada pra essa parte de cursos a distância, de cursos gravados, o que é extremamente relevante. Então eu acho que seria uma boa alternativa que esse tipo de capacitação seja intensificado (G12).

Sobre as modalidades dos cursos à distância via moodle, que é uma plataforma online de apoio, onde se disponibiliza alguns cursos autoinstrucionais, G7 faz um balanço dos prós e contras dessa ferramenta, sendo que a vantagem seria a facilidade em realizar o curso quando for possível, conforme a organização do participante. O problema seria que, sem a cobrança de um professor, tutor ou de prazos definidos, ficaria fácil deixar de fazer o que é proposto, podendo o curso ser mal aproveitado ou gerar o abandono por parte do participante, o que abre a possibilidade de discussão sobre a eficiência desse tipo de curso.

[...] Esse (curso) que eu me inscrevi, que é só pelo moodle e tu faz quando quer, eu nem fui ler. Então é que nem aluno. Se tu não tá ali cobrando, tu acaba não fazendo. Talvez essa metodologia seja interessante, ela é mais rápida, tá ali de fácil acesso pra mim, pra eu ler quando eu posso, mas acaba que eu também relaxo e deixo de fazer (G7).

Alguns entendem que os cursos deveriam ter uma carga horária horária maior e, conseqüentemente, com um maior aprofundamento dos temas abordados. Uma das queixas é que os conteúdos são passados de forma muito rápida, o que pode atrapalhar o entendimento sobre os temas.

Deveria ser mais aprofundado, uma carga horária maior, com mais atividades práticas (G6).

Eu achei a duração um pouco curta. Eu acho que poderia ser um pouco mais aprofundado. [...] Senti que algumas coisas foram passadas muito rápidas. Talvez uma carga horária um pouco maior (G8).

Em consonância com a análise dos questionamentos anteriores, pode-se perceber que os gestores, em geral, entendem a necessidade de ter um aprendizado constante ao longo de suas permanências em funções de gestão, mas gostariam que alguns pontos dos cursos fossem modificados, a fim de haver um melhor aproveitamento destes, e que com cursos melhores os servidores, em geral, se sentiriam mais motivados a realizá-los. Como modalidades de treinamento para gestores, Ribeiro (2018) e Salles e Villardi (2018), sugerem, dentre outras: oferta de oficinas/*workshops*, seminários, simpósios, palestras, fóruns para trocas de experiências, visitas técnicas a outras instituições, elaboração de manuais e grupos de trabalho.

De acordo com Dewes e Bolzan (2018), as instituições devem saber compreender o contexto que estão inseridas, para entender que a gestão não está restrita ao atendimento de demandas burocráticas, sendo fundamental compreender e atender, por meio de políticas de treinamento, demandas emergentes de contextos sociais e culturais. Afinal, o gestor deve estar apto a compreender as dinâmicas internas e externas além de seu contexto de atuação, assim como essa atuação influencia e é influenciada por estas, o que torna complexa a função de gestão.

4.5 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

A última categoria analisada é a das competências gerenciais. Os entrevistados foram questionados sobre seus conhecimentos acerca do conceito de competências gerenciais, sobre quais seriam as competências mais importantes para o desempenho na função que ocupam, em geral e dentre as competências mínimas destacadas pela PROGEP, e, por último, foram questionados sobre como desenvolveram as competências que possuem atualmente.

Para Quinn *et al.* (2012), as competências gerenciais se caracterizam por serem aquelas que os gestores precisam adquirir para que possam superar os desafios organizacionais, já que o ato de gerenciar geralmente se dá num ambiente de rápidas mudanças, complexo e incerto.

Assim, o gestor competente é aquele que enfrenta os desafios com estratégias diversas, buscando não reproduzir soluções idênticas em qualquer circunstância.

Quanto ao conhecimento acerca do conceito de competências gerenciais, 7 dos gestores responderam que não conhecem, 5 responderam que conhecem, e 3 responderam que conhecem, mas de forma vaga, o que coincide com a pesquisa de Bassan (2019), que entrevistou diretores das unidades da UFSM. Segundo o autor, essa falta de conhecimento poderia dificultar uma futura implementação de um modelo de gestão por competências na universidade, algo que é definido pela instituição como uma de suas diretrizes no Plano de Desenvolvimento Institucional (UFSM, 2016).

Essa lacuna no conhecimento do conceito de competências gerenciais pode indicar, como já citado anteriormente, falta de ações de conscientização com os gestores sobre a importância do desenvolvimento de determinados conhecimentos, habilidades e atitudes para atuar na gestão da UFSM. Cabe ressaltar, porém, que já há uma definição, pela instituição, de uma série de competências gerenciais e oferece cursos, dentro da Trilha de Desenvolvimento de Gestores baseados nestas competências. Montezano *et al.* (2019), indicam que a falta de conhecimento pode indicar a necessidade de aperfeiçoamento do processo de comunicação de ações realizadas ou a falta de interesse dos servidores em conhecer determinados temas.

Na sequência, após uma breve explanação sobre o conceito de competências gerenciais àqueles que declararam não conhecê-los, os entrevistados foram estimulados a responderem, de forma espontânea, quais seriam as competências mais importantes, na visão destes, para que um servidor possa assumir suas funções de gestão. A compilação das respostas está destacada no quadro a seguir.

Quadro 9 - Competências importantes citadas pelos gestores

Competência	Número de Menções
Diálogo/Gestão de Pessoas/Relacionamento	8
Planejamento/Organização	3
Conhecimento Técnico	3
Conhecer os Processos da Universidade	2
Liderança	2
Moderação/Frieza	2
Responsabilidade	1
Flexibilidade	1

Gestão Estratégica	1
Comunicação	1

Fonte: Dados da pesquisa

Em geral, as competências gerenciais mais mencionadas foram aquelas com relação ao relacionamento com as pessoas, assim como nos trabalhos de Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016), Benites (2018), Freitas e Odélius (2018), Salles e Villardi (2018) e Frade (2020). Embora tenha havido menções com expressões diferentes durante as entrevistas (diálogo, gestão de pessoas, gestão de pessoal, relacionamento interpessoal, tranquilidade, humildade, dentre outros), foi optado por agrupá-las na mesma categoria (Diálogo/Gestão de Pessoas/Relacionamento), pois a conotação dada pelos gestores para os termos utilizados foi bastante semelhante.

As menções a esses termos podem demonstrar que lidar com pessoas, em geral, é um grande desafio para os gestores, e também que há uma preocupação de parte destes em basear suas atividades na boa relação com seus subordinados, colegas, superiores hierárquicos, dentre outros, buscando solucionar problemas da forma mais tranquila e possível.

[...] É, também, muito importante ter essa aproximação. Diálogo constante, aperfeiçoar os processos, tentar, individualmente, corrigir falhas e instruir (G3).

Primeiro, eu acho que, pra estar dentro das chefias, dialogar, conversar com os colegas de uma forma mais acessível, é o primeiro passo dentro dos nossos departamentos. Se não, a negociação não flui (G7).

Eu acho que a tranquilidade é uma coisa que precisa muito. Eu, com esse tempo que eu estou aqui, eu descobri muito isso. Que a gente tem que ter muita calma, muita tranquilidade, muita serenidade pra tratar com pessoas. Saber também o lado das pessoas e, principalmente, a gente saber que a gente lida com pessoas. Então, pessoas com problemas, pessoas que têm suas dificuldades, eu acho que o principal, na minha visão, é isso. É saber trabalhar isso com os colegas. Humildade é muito importante também (G8).

A primeira, e principal, é a gestão de pessoal, relacionamento interpessoal, essa é a principal. A função de chefe lida com pessoas, então essa primeira é que deveria ser buscada. Porque há situações de conflitos muitas vezes, conflitos de interesses, partes distintas, questionamentos. Então essa seria uma seria a principal, um conhecimento mais enfim, como quiser depois ser classificado, mas essa habilidade de relações, de gerenciar pessoas no final das contas (G10).

A primeira é a gestão de pessoas, que eu acho que é fundamental. Porque envolve diretamente essa parte de gestão dos docentes, e também ter um diálogo aberto com eles nessa questão. Eu acredito que seja a primeira delas (G12).

Eu acho que (o importante é) você ter a habilidade de sentar e conversar. [...]. Então (essa) competência é você pegar e mostrar os dois lados da moeda, e também mostrar ‘olha, se você tomar esse caminho aqui poderá acontecer de tal forma. Se você tomar esse caminho aqui poderá acontecer de tal forma’ (G15).

Houve também menções a competências relacionadas a planejamento e organização, que coincide com as pesquisas de Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016), Salles e Villardi (2018) e Freitas e Odelius (2018), como, por exemplo, a declaração do G3, que entende que o gestor de ter afinidade com a área de gestão e planejamento, ou a fala do G13, que defende que, para as questões mais burocráticas da função de gestão, são necessários conhecimentos de planejamento, organização, dentre outros.

Três entrevistados citaram o conhecimento técnico como algo essencial nas suas funções. Também é mencionado como uma competência gerencial importante o conhecimento dos fluxos dos processos da universidade, como G14, que entende “que é importante conhecer o fluxo de todos os processos, conhecer todos, tudo que cabe de responsabilidade da coordenação, e conhecer o fluxo de cada responsabilidade”. G10 também defende a importância de “[...] entender a gestão de processos da universidade. [...] cada processo é um processo. Mas tendo essas preparações e buscando conhecimento disso, (o gestor) teria um entendimento maior”.

Assim como na pesquisa de Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016) e Freitas e Odelius (2018), a competência da liderança é citada como de grande importância para o desenvolvimento de atividades de gestão, como colocado por G2: “Mais importante, ela (a pessoa) tem que, primeiro, ter um espírito de liderança. Ser um bom líder.”; e por G3: “Certamente a questão de (ter) o mínimo de liderança”. Além destas, também foram citadas como competências a moderação, a frieza, responsabilidade, flexibilidade, gestão estratégica e a comunicação.

Na sequência da entrevista, os gestores foram estimulados a destacar, dentre as 6 competências gerenciais esperadas para os gestores da UFSM (Administração de conflitos, equilíbrio emocional, tomada de decisão, comprometimento, liderança e orientação estratégica), quais seriam as mais importantes para a função que estes ocupam atualmente. Destaca-se aqui que a maior parte dos entrevistados não conhecia essa definição de competências esperadas e os que sabiam da existência delas, não recordava quais eram.

Quadro 10 - Menções às competências gerenciais esperadas pela UFSM

Competências Gerenciais / UFSM	Número de Menções
Administração de Conflitos	7
Tomada de Decisão	7
Equilíbrio Emocional	5
Liderança	4
Orientação Estratégica	3
Comprometimento	1

Fonte: Dados da pesquisa.

As competências mais citadas foram a administração de conflitos e a tomada de decisão. A menção à importância de se ter conhecimentos, habilidades e atitudes em relação à administração de conflitos pode demonstrar uma conexão com as escolhas livres das competências, como destacado nos parágrafos anteriores, em que a maioria dos gestores citou competências que remetem à priorização das boas relações entre as pessoas no ambiente de trabalho como meta de gestão. Sobre a tomada de decisão, os entrevistados demonstram suas preocupações em tomar decisões embasadas e coerentes, a fim de não prejudicar a si mesmos ou a outros.

[...] tomada de decisão é algo bem importante que eu vejo. Eu acho que isso diferencia as pessoas que se propõem a assumir cargos de gestão, aquelas que têm condição de assumir essas posições, daquelas que realmente não estejam preparadas. [...] A tomada de algumas decisões, nem sempre a gente tem todo o amparo administrativo pra tomar aquela decisão com tranquilidade, então, em algumas situações, isso tem que ser feito, mesmo que envolva um certo risco, e mesmo que dê um pouco de medo de tomar algumas decisões. E isso acaba levando até a ocorrência de alguns conflitos [...] então, isso é uma coisa que eu acho bem importante, e alguns colegas, por exemplo, que vejo que tem essa dificuldade, eu vejo que acabam não se saindo tão bem e acabam sofrendo muito estando nessas posições de gestão, por causa dessa dificuldade (G5).

Quanto à competência do equilíbrio emocional, pode-se perceber que as menções contém ligação com as competências de administração de conflitos e tomada de decisão, como pode ser observado nas citações a seguir:

Acho que equilíbrio emocional é uma competência importantíssima que um líder tem que ter. E a gente vê que já nesse curto período que eu estou na gestão, se não tiver um bom equilíbrio emocional, não tem, tu não consegue aguentar os dois anos o período, e tu não consegue fazer a gestão dos conflitos internos (G2).

O equilíbrio emocional também acho que está ligado muito à administração de conflitos (G5).

Mas eu entendo, primeiro, equilíbrio emocional. Se você não é centrado, você toma decisões com emoção e sem razão (G15).

A liderança, também mencionada anteriormente nas respostas livres, foi citada como uma competência essencial para funções de gestão, com destaque para a fala de G5, que entende a necessidade de se haver lideranças positivas, e não somente a relação chefe-subordinado.

E, por último, eu diria também que é bem importante a liderança, mas, assim, no papel de líder mesmo, [...] não de uma maneira impositiva. Eu acho que a liderança é uma competência muito importante, e ela precisa ser desenvolvida dessa maneira, na forma de influência, influenciar a pessoa a fazer de uma determinada maneira, ou influenciar um grupo. Mas sempre mantendo aquele canal aberto de, não só delegar ou dar ordens, comandar, mas também dar o suporte (G5).

Três dos entrevistados mencionaram a orientação estratégica como uma das competências mais importantes para suas funções. Nesse ponto, destaca-se a resposta de G6, que entende que a orientação estratégica tem uma função essencial para melhor planejar e organizar o futuro da instituição, num ambiente de incertezas.

Orientação estratégica, então, nos falta essa questão. Como instituição nós temos um PDI que norteia o nosso funcionamento. [...] Nós discutimos muito, aqui no nosso campus, a criação do PDU, que é o plano de desenvolvimento da unidade. Só que é muito ruim, tu discute uma implementação ou um caminho pra acontecer essa implantação, mas não tem como ter a certeza de que vai vir o recurso. Então acho que falta muito dessa orientação estratégica, como agir dentro dessa realidade que a gente tem (G6).

Por fim, destacamos a menção à competência do comprometimento, cuja menção se refere à necessidade do gestor de ver pessoas comprometidas com as atividades.

[...] o comprometimento é o que seria o mais importante, pra mim. Eu acho que as pessoas têm que estar comprometidas. Porque no momento que aquilo não me pertence, tu não te compromete. E aí, no meu ponto de vista, tu não consegue fazer um trabalho importante, enfim (G7).

Considerando o desconhecimento sobre os conceitos e comparando as competências mencionadas pelos entrevistados e as competências definidas pela PROGEP, posteriormente ditadas a estes, nota-se que apenas a liderança foi citada nas primeiras respostas, o que pode indicar que os conceitos de competências gerenciais não estão sendo difundidos entre os

gestores, que os servidores não conhecem as competências mínimas esperadas pela UFSM e, conseqüentemente, não compreendem a importância do desenvolvimento destas para atuarem como gestores na instituição.

Na sequência, os gestores foram questionados sobre como haviam desenvolvido as competências que os habilitam a atuar nas funções de gestão atualmente. A maior parte das respostas demonstra que as competências gerenciais na universidade são desenvolvidas por experiências prévias, as práticas do dia a dia, relações interpessoais e a realização de cursos, em concordância com o trabalho de Salles e Villardi (2018). Conforme observam Cavalcante e Silva (2017), as experiências vividas, aliadas a treinamentos formais, são muito relevantes para o desenvolvimento destas competências.

Enquanto eu estava na iniciativa privada, na época não era comum promover capacitação para os colaboradores, então tu ia aprendendo ao natural. Depois que entrei na UFSM alguns cursos foram feitos. se não me engano foi o Lidere, que saiu em 2016 ou 2017. Então, a UFSM auxiliou em algumas coisas em relação a isso (G1).

Acho que o dia é dia. E eu logo que assumi a chefia, ainda em 2020, a UFSM ela ofereceu um curso de gestão e um sobre rotinas departamentais. Eu busquei fazer os dois pra, como eu assumi um cargo de chefia, pra estar mais inteirado e poder exercer o cargo de chefia já que essa é a nossa obrigação, vamos dizer assim, então foi dessa forma, no dia a dia e esses dois cursos me ajudaram bastante assim no entendimento das competências que um chefe tem que ter, quais são as atribuições do chefe e um pouco sobre a gestão do departamento (G2).

A partir da prática. O início foi mais nisso. Teve alguns cursos da UFSM, alguns cursos específicos da minha área, teve também... a UFSM promoveu o Lidere, que reuniu todos os gestores do campus aqui. [...]. Então, a partir desses cursos, tanto específicos da área, quanto mais gerais de liderança, fui desenvolvendo as capacidades pra atuar (G4).

Foram muitos cursos. Os cursos ajudaram bastante. [...] Quando eu trabalhava no município, que foi o meu primeiro contato com gestão, foi mais pelos colegas. [...] Mas eu tive mais contato com cursos depois, no estado. Depois, quando eu cheguei na UFSM, também realizei muitos cursos, mas o dia a dia é que me ajudou bastante, também porque no começo, [...] pra mim era mais difícil, então foi algo que eu fui desenvolvendo com o tempo. [...] Os cursos ajudaram bastante pra ter uma base, pelo menos pra conhecer os limites de atuação, e o dia a dia pra desenvolver habilidade, saber desenvolver habilidades de relacionamento interpessoal, pra poder lidar com a equipe, pra poder saber até onde exigir, ou como convencer as pessoas a fazer de uma determinada maneira ou de outra, aceitar outras opiniões, e reconhecer que alguns riscos sempre vão existir, em algumas decisões que a gente tem que tomar (G5).

Foi no dia a dia. Me formei, sou egresso da UFSM, aí fui trabalhar em empresa, fui militar por quinze anos, então conheci um pouco da vida pública. Nas empresas que eu trabalhei, fiz cursos de gestão, de qualidade. Então a gente vai aprendendo, mas a graduação não ensinou (G6).

Eu acho que foi alguma capacitação que eu tenha feito, ou alguma leitura dentro da própria universidade. [...] E o dia a dia. Tu vai observando, aqui e ali. Eu tenho o hábito, por exemplo, [...] de não fazer nada sem tomar conhecimento do que é regra,

do que é norma, do que é resolução, do que é lei, mesmo não tendo formação na parte de humanas e nem na parte jurídica, eu vou atrás pra interpretar as minhas soluções. [...] Então tudo aquilo que eu vou aprender de novo eu vou ver se eu estou correta (G7).

É, um pouco é a minha formação. Então, a gente tem, por exemplo, disciplinas que trabalham essas competências. Graduação em administração, eu sou formado pela própria UFSM, campus sede. Então ajuda bastante. Fiz também, na época de coordenação, muito curso pra pegar esses aspectos. [...] Mas diria, aliado a tudo isso, que é o tempo, a experiência que abordam. Então que por exemplo questão de equilíbrio emocional eu posso saber tudo, mas eu tenho que ter a praticidade de conseguir ler a situação e colocar em prática (G10).

Alguns gestores, porém, nunca realizaram cursos que os auxiliaram no desenvolvimento de competências para atuar na função de gestão a que estão designados, desenvolvendo-as apenas por meio de experiências prévias, experiências na própria função ou pelo aconselhamento de colegas, coincidindo com as pesquisas de Barbosa *et al.* (2017b), Coelho (2017), Dewes e Bolzan (2018) e Silva, Pinheiro e Barbosa (2022), cujo trabalho indica que o conhecimento de gestão é produzido durante o processo, havendo uma dinâmica cujas experiências e vivências se retroalimentam para criar o saber. Frade (2020) destaca que a aprendizagem pela prática, diante de problemas ou demandas das rotinas, pode impulsionar o desenvolvimento de competências gerenciais.

Eu fui aperfeiçoando, devagarinho a gente vai se inteirando, e eu fui tentando sempre melhorar, [...] conversar diretamente com quem está na chefia, que são os diretores, no caso. A gente tem uma aproximação bem interessante. E cada vez tentar melhorar. Quando comecei, não tive nenhuma orientação, mas, do meu jeito, fui vendo como o pessoal fazia na sede, como faziam nos outros campi. [...] Então, dá pra dizer que fui pegando com o andamento (G3).

Na verdade eu acho que isso é um processo, é um processo que ele nunca está pronto, é um processo que tu vai construindo ao longo do tempo. Por exemplo, a gestão de pessoas, nós que somos profissionais da TI, é algo mais desafiador, que geralmente o perfil do TI é um perfil mais introspectivo, um perfil mais fechado e um perfil que tu trabalha você e a máquina. Então ele está distante do perfil de gestão de pessoas. Aí quando tu trabalha em determinadas áreas da TI, tu acaba desenvolvendo essa questão de entendimento, de flexibilidade, de gestão de conflitos e aí isso tu acaba desenvolvendo determinados ramos da TI, como tu é chefe de uma equipe, quando tu é líder de uma equipe, quando tu tem que coordenar uma equipe, então isso acaba sendo algo ao longo do processo. Isso, pra mim, aconteceu ao longo do processo por passarem diferentes estágios dentro da TI (G12).

Na verdade, como eu comentei antes, eu não fiz nenhum curso. Sei que a PROGEP oferece vários cursos, mas não tive oportunidade, em função das inúmeras atividades que a gente tem, mas eu acho que foi um processo de aprendizado diário, a partir de, primeiro, autoconhecimento, no sentido de como fazer esse processo, e como que a gente, enquanto gestão, conhecendo-se um pouco mais do meu perfil, da forma de lidar com várias questões, e também pelas experiências prévias, tendo em vista que eu trabalho com disciplinas na graduação e na pós-graduação, que envolve essas questões de trabalho em equipe, trabalho interdisciplinar, processo de trabalho. Então que também a partir dos referenciais que eu estudei também me possibilitam fazer essa essa condução do processo da gestão (G13).

É, cursos eu não fiz nenhum. A gente aprende muito no dia a dia. [...] Eu sempre fui uma pessoa de aprender com os mais velhos, de buscar a experiência dos mais experientes. De buscar técnicos pra me ajudar a tomar decisões. [...] Então, o desenvolver foi assim, no dia a dia, buscando conhecimento com os técnicos, com as pessoas mais experientes, que já passaram por esses cargos de gestão dentro da universidade (G15).

Há de se destacar que somente a realização de treinamentos formais para obtenção de competências não garante o desenvolvimento das mesmas. É importante que qualquer programa de treinamento valorize a experiência, a reflexão e a interação entre os gestores, considerando que o aprendizado está muito ligado às práticas informais, que deveriam ser incentivadas e reconhecidas pelas instituições (TOSTA, 2017). Boeira, Larentis e Costa (2022) entendem que o desenvolvimento de competências seria o resultado da interação entre as práticas formais e informais de aprendizagem. Salles e Villardi (2017) observam que as capacitações gerenciais tendem a elevar o nível de maturidade de competências desenvolvidas em práticas informais.

Nessa categoria pudemos observar que os gestores dos campi da UFSM tendem a priorizar as competências relativas à gestão de pessoas, possivelmente tendo como uma meta de gestão o bom relacionamento entre colegas, boa relação chefia-subordinados e um bom ambiente de trabalho, além, claro, de outras competências citadas, que variam de acordo com as características da função de gestão, complexidade da mesma, dentre outras possíveis variáveis. Os gestores entrevistados, em geral, concordam com as competências gerenciais básicas definidas pela PROGEP para os gestores da UFSM, e destacam-se a administração de conflitos, a tomada de decisão e o equilíbrio emocional como as mais citadas. Por fim, os gestores foram questionados sobre como haviam desenvolvido as competências que possuem atualmente, e houve uma divisão entre os que combinam experiências prévias, experiência na função atual com cursos de gestão e outros que combinam as duas primeiras, mas nunca fizeram cursos específicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pesquisas de Barbosa *et al.* (2017), Cavalcante e Silva (2017), Magalhães *et al.* (2017), Rodrigues e Villardi (2017), Almeida (2018), Salles e Villardi (2018), Silva (2019), Pinto, Martins e Faria (2019), Costa (2020), Morais, Amaro e Silva (2022), Silva, Pinheiro e Barbosa (2022), dentre outros, indicam uma realidade preocupante nas universidades públicas brasileiras: os gestores (chefes de departamento, chefes de setores administrativos, diretores de unidades, coordenadores de curso, dentre outros) não estão sendo preparados adequadamente para assumirem esse tipo de função.

Essa falta de preparo reflete em uma série de dificuldades enfrentadas por estes gestores, que desenvolvem muitos dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, suas competências, muitas vezes de maneira informal, por meio de suas experiências, pelos desafios da gestão, pelos ensinamentos de colegas, antigos gestores, dentre outras formas. Isso pode gerar problemas como a não uniformidade em decisões, erros procedimentais e processuais, gestão ineficiente dos recursos financeiros, equívocos na gestão de pessoal, além de vários outros problemas que podem decorrer dessa situação.

Considerando esse contexto, este trabalho teve como objetivo identificar como ocorre a preparação, a adaptação e o desenvolvimento de competências de gestores nos campi da UFSM em Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen, Palmeira das Missões, em relação a ações de treinamento, visando contribuir como uma proposta de treinamento, e buscando identificar uma série de questões relativas ao tema, como a experiência dos gestores e seus conhecimentos, as competências gerenciais, os treinamentos realizados, dentre outros.

Para a construção desta pesquisa, foi aplicada uma entrevista semiestruturada com gestores dos campi da UFSM. As respostas obtidas indicaram que 40% dos gestores assumiram suas atuais funções de gestão sem experiência prévia, e 60% possuíam alguma experiência em gestão, seja na própria UFSM, em outros órgãos públicos ou na iniciativa privada. Os gestores entrevistados descrevem que suas experiências os ajudaram, dentre outras, principalmente em duas questões: na gestão de pessoas e no conhecimento das estruturas e processos da universidade. Essas informações possibilitaram alcançar o primeiro objetivo específico deste trabalho.

Sobre a existência de processos de transição em seus setores, departamentos ou unidades, apenas um gestor respondeu que há alguma espécie de processo, embora não seja específico. Os demais afirmam que, fora as disposições legais, não há definição de como essa transição ocorre, e que os novos gestores costumam assumir novas funções sem embasamento

para prepará-los para desafios futuros ou para dar sequência a trabalhos de gestores anteriores. Foram identificadas algumas ações informais para a transição, mas que dependem da boa vontade do gestor que está na função. Em geral, os gestores entendem ser necessário existir um processo formalizado.

Quanto ao conhecimento sobre as atribuições como gestores, apesar de uma dificuldade inicial quanto a esse entendimento, essas atribuições vão sendo compreendidas ao longo do tempo de atuação do gestor. Dessa forma, todos os entrevistados entendem que possuem pleno (ou pelo menos um bom) conhecimento sobre essas atribuições. Entende-se ser importante a realização de treinamentos formais que incluam essas informações, já que seria algo básico para um gestor saber quais são suas obrigações e seus limites de atuação.

Para atingir o segundo objetivo específico desta pesquisa, os gestores foram questionados sobre quais seriam suas principais dificuldades nas atividades de gestão na UFSM. As dificuldades relatadas são: falta de conhecimento sobre as estruturas e processos da universidade, atividades de gestão, falta de infraestrutura e de recursos financeiros, gestão de pessoas, planejamento e organização, legislação que envolve a universidade, sistemas de informação, comunicação institucional, gestão de recursos financeiros e clima organizacional. Nessas dificuldades, os gestores costumam recorrer a: colegas mais experientes, reitoria e pró-reitorias, secretarias dos departamentos, direções dos campi, antigos gestores e colegas de outros campi.

A maioria dos gestores não participou de nenhum tipo de treinamento para assumir a função de gestão. Todos os entrevistados, no entanto, declaram que realizaram cursos posteriormente. Percebe-se, porém, que a busca por cursos na área de gestão dependem muito da vontade e da iniciativa dos próprios gestores. Pouco mais da metade dos entrevistados participou de cursos da Trilha, e alguns sequer conhecem o programa, o que deveria ser analisado pelos setores competentes.

Todos os gestores consideram importante passar por algum tipo de treinamento, seja antes ou depois de assumir a função. Muitos relataram insegurança e dificuldades com a falta de conhecimento no início de suas atividades como gestores. Mencionam que, ao longo do tempo, acabam dando conta das atividades, pois vão aprendendo no dia a dia. Porém, pode ser perdido um precioso tempo, e erros podem ser cometidos até que a pessoa esteja, de fato, preparada para atuar naquela função. Sobre uma possível obrigatoriedade de realização de cursos para assumir funções de gestão, a maioria dos entrevistados concorda e acredita que seria possível na UFSM. Alguns, no entanto, entendem que uma obrigatoriedade não é necessariamente uma garantia de que o servidor sairá preparado.

Em geral, os cursos ofertados pela UFSM estão adequados às necessidades dos gestores, mas sugere-se melhorias, como maior foco em atividades práticas, cursos mais curtos, mais específicos em alguns temas e que proporcionem maior interação entre os participantes. Destaca-se que a oferta de cursos à distância é considerada um importante benefício para os servidores dos campi fora de sede, pois aumenta a possibilidade de participação em cursos que antes eram restritos à sede, inviabilizando ou dificultando a participação.

A maior parte dos entrevistados não conhece, ou conhece pouco, sobre os conceitos de competências gerenciais, além de, em geral, não saberem quais são as competências esperadas pela UFSM. Das competências mais importantes para os funções de gestão são listadas as seguintes: diálogo, gestão de pessoas e relacionamento, planejamento e organização, conhecimento técnico, conhecimento dos processos da universidade, liderança, moderação e frieza, responsabilidade, flexibilidade, gestão estratégica e comunicação. Das competências definidas pela UFSM, foram mencionadas como as mais importantes a administração de conflitos, a tomada de decisão e o equilíbrio emocional.

Alcançando o terceiro objetivo específico, observou-se que a maioria dos entrevistados responderam que desenvolveram suas competências atuais por meio de uma composição de realização de cursos, práticas do dia a dia, experiências prévias e relações interpessoais. Outros, no entanto, desenvolveram de forma semelhante, porém, sem a participação em cursos. Conclui-se que o desenvolvimento de competências não pode ficar restrito somente a treinamentos formais. As experiências das pessoas devem ser levadas em conta. Para atingir o quarto e último objetivo específico, construiu-se uma proposta de treinamento para gestores, baseado nos dados coletados por esta pesquisa, apresentada no capítulo 6, a seguir.

Em geral, pode-se afirmar que os objetivos foram alcançados, identificou-se que existem falhas na preparação de servidores para ocuparem funções de gestão a UFSM, que estes costumam se adaptar à função por meio das próprias rotinas de gestão e com o auxílio de outros servidores, e que acabam desenvolvendo suas competências gerenciais no dia a dia da função, contando também com experiências anteriores, sendo complementado por treinamentos.

Quanto às limitações, por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, a interpretação e a análise das informações possuem o viés do autor. Também pode ser citada a ausência de resposta de alguns servidores convidados a participar da entrevista, o que ocasionou um pequeno desequilíbrio tanto nos números de docentes, técnicos e diretores, quanto no número

de servidores entrevistados de cada campus. Outra limitação refere-se ao referencial teórico, já que a maior parte dos estudos que embasaram esta pesquisa referem-se ao trabalho do professor como gestor, mais especificamente como chefe de departamento, enquanto alguns outros referem-se ao trabalho do professor enquanto diretor ou pró-reitor. Raros foram os estudos encontrados que trabalhavam o tema do servidor técnico-administrativo em educação como gestor. Este estudo poderia ter sido mais abrangente, entrevistando mais gestores dos campi e das unidades da sede, ampliando também os temas abordados. Porém, o tempo para a execução das atividades do mestrado profissional é reduzido, limitando o aprofundamento da pesquisa.

Como sugestão, esta pesquisa pode ser ampliada para toda a UFSM ou até para outras universidades, com fins de entender mais as dificuldades dos gestores, principalmente no início da atuação como gestor. A identificação de competências também pode ser ampliada, buscando o que seria mais importante desenvolver em cada função de gestão da universidade. Também pode ser realizado um estudo mais focado para que seja possível analisar apenas a atuação dos gestores técnico-administrativos, visto que, conforme mencionado anteriormente, são poucas as pesquisas que estudam a categoria.

6 PROPOSTA DE TREINAMENTO

Os resultados obtidos por esta pesquisa proporcionaram observar que existem lacunas na preparação de servidores para atuar em funções de gestão na UFSM, assim como identificar as principais dificuldades encontradas por estes no exercício destas funções, como os gestores desenvolvem suas competências e quais suas opiniões e sugestões sobre os programas de treinamento da UFSM, dentre outras informações que, juntamente com o referencial teórico desta pesquisa e de materiais de cursos já existentes na instituição sobre alguns temas abordados, contribuíram para a construção de uma proposta de programa de treinamento básico para gestores da UFSM (APÊNDICE A), cujo formato foi definido com o objetivo de conciliar as demandas dos gestores por atividades mais voltadas à prática e mais próximas à realidade da instituição, objetivando mesclar ações presenciais, fomentando as discussões e a maior interação entre os participantes, e ações *online*, visando a facilidade no acesso ao conteúdo.

O programa tem por objetivos: proporcionar uma série de conhecimentos básicos a todos os gestores e específicos às funções de chefe de departamentos, diretores e chefes de setores administrativos (TAEs), oportunizar a integração entre gestores, o compartilhamento de experiências, estudos e discussões sobre casos, decisões em conjunto, resolução de problemas, apresentação de demandas em comum, dentre outros; apresentar as principais dificuldades encontradas pelos gestores da UFSM e proporcionar discussões sobre as mesmas; apresentar os conceitos de competências gerenciais, apresentar as competências gerenciais requeridas para cada função, e discutir o desenvolvimento destas; demonstrar a importância da participação dos gestores em treinamentos voltados a estes; e criar uma rede de comunicação direta com os gestores para melhor atender as demandas destes por cursos de treinamento, com vistas a melhorar a metodologia e conteúdo dos mesmos;

Esse treinamento foi pensado buscando dar liberdade ao gestor para escolher em quais módulos quer ou precisa participar, a depender da sua função, seu conhecimento prévio sobre os temas e suas necessidades enquanto gestor. Além disso, sugere-se a organização de fóruns de discussão entre os gestores de cada categoria. Sugere-se, também, que os tutores de cada tema e os criadores dos conteúdos sejam servidores que possuam experiência nas áreas, o que tende a proporcionar uma melhor conexão entre a parte teórica e a prática do dia a dia da universidade.

O público alvo preferencial do programa são os novos gestores da UFSM, que estejam para iniciar ou iniciaram há pouco tempo na função. Entretanto, o programa também é aberto para qualquer gestor que tenha interesse ou necessidade de participar, e também para qualquer servidor que deseje chegar a alguma função de gestão futuramente.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de administração pública**, v. 41, p. 67-86, 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/4MzHG77HTWjV7BPjYL7mcGg/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 22 set. 2021.
- ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira. **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas**, v. 1, p. 23-57, 2018.
- AGUIAR, Tammi Juliene Leite de; SILVA, Fabiula Meneguete Vides da; BINOTTO, Erlaine. Gestão e gestores universitários: desafios e perspectivas em uma universidade federal. 2014. **XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/132013>> Acesso em 14 set. 2021.
- AGUINIS, Herman; KRAIGER, Kurt. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. **Annual review of psychology**, v. 60, p. 451-474, 2009. Disponível em: <<https://www-annualreviews-org.ez47.periodicos.capes.gov.br/doi/abs/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>> Acesso em 15 set. 2021.
- ALMEIDA, Adriana de. Cargos de direção em Universidades Federais: diagnóstico da Universidade Federal da Grande Dourados e proposições. 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/980>> . Acesso em 19 jan. 2023.
- AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 57, n. 4, p. 549-563. 2006. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1422>>. Acesso em 15 dez. 2021.
- ARELLANO, Eliete Bernal; CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. **Gestão de pessoas nas empresas contemporâneas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- ASSIS, Luana de; SILVA, Christian Luiz; CATAPAN, Anderson. As funções da controladoria e sua aplicabilidade na administração pública: Uma análise da gestão dos órgãos de controle. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153**, v. 14, n. 3, p. 26-43, 2016. Disponível em: <<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/4055/3200>> Acesso em 10 set. 2021.
- BAGATTOLI, Sérgio Luiz; MÜLLER, Giane Carla Kopper. Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 106-120, 2016. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3504/350454046009.pdf>> Acesso em 20 fev. 2022.

BALSAN, Laércio André Gassen *et al.* Impacto do treinamento, comprometimento e entrenchamento organizacionais em servidores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 1, p. 143-164, 2016. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n1p143> Acesso em 15 set. 2021.

BARBOSA, Milka Alves Correia; MENDONÇA, José Ricardo Costa de; CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo. A Interação entre o Papel de Professor-Gestor e Competências Gerenciais: percepções dos professores de uma Universidade Federal. 2015. <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136199>>. Acesso em 18 ago. 2022.

BARBOSA, Milka Alves Correia; MENDONÇA, José Ricardo Costa; CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo. Competências Gerenciais (esperadas versus percebidas) de Professores-gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: percepções dos professores de uma Universidade Federal. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 17, n. 3, p. 439-473, 2016. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/journal/5335/533560871002/533560871002.pdf>>. Acesso em 23 jan. 2023.

BARBOSA, Milka Alves Correia *et al.* O papel de gestor: Percepções de professores-gestores de uma universidade federal brasileira. **Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 25, p. 1-41, 2017a. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/2750/275050047012.pdf>>. Acesso em 20 dez. 2021.

BARBOSA, Milka Alves Correia *et al.* Formação de professores de ensino superior para a gestão: perspectivas e consequências. **Revista de Administração FACES Journal**, 2017b. Disponível em: <<http://201.48.93.203/index.php/facesp/article/view/4189>>. Acesso em 12 jan. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASSAN, Filipe Venturini *et al.* O processo de implementação da gestão por competências na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM): análises e diretrizes. 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/handle/1/16837>>. Acesso em 04 jan. 2023.

BENITES, Patrícia Zimmermann de Farias. O desenvolvimento de competências gerenciais: o olhar do gestor de unidades acadêmicas. 2018. Dissertação Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190254>>. Acesso em 20 jan. 2023.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. 2019. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4283>> Acesso em 22 fev. 2022.

BOEIRA, Juliana de Souza; LARENTIS, Fabiano; COSTA, Luana Folchini da. APRENDIZAGEM FORMAL E INFORMAL NO DESENVOLVIMENTO DE GESTORES: ESTUDO DE CASO EM IES. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 3, p. 198-215, 2022. Disponível em: <<https://bell.unochapeco.edu.br/index.php/rgo/article/view/6881>>. Acesso em 14 jan. 2023.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2007.

BORNIA, Antônio Cezar; SAFANELLI, Arcângelo dos Santos; KLAES, Luiz Salgado. Importância da Capacitação de Gestores Públicos pelo Ensino à Distância. 2018. **XVIII Colóquio Internacional de Gestión Universitaria**.

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190667/102_00068.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 24 jun. 2022.

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. Brasília: 2006.

BRASIL. Decreto Nº 9.991 de 28 de agosto de 2019 - Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial**. 1996.

CAMPOS, Daniela Cristina da Silveira. Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa 2007. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2007. Disponível em: <<https://locus.ufv.br/handle/123456789/2003>>. Acesso em 18 ago. 2022.

CARVALHO, João Francisco Sarno; RODRIGUES, Rita Lauane Alves. A gestão de pessoas no serviço público. **Interação-Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 22, n. 1, p. 16-42, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.33836/interacao.v22i1.288>>. Acesso em 19 ago. 2021.

CAVALCANTE, Kelian de Oliveira; SILVA, Anielson Barbosa da. As Implicações da capacitação nas crenças de Autoeficácia de Gestores técnico-Administrativos de uma Instituição federal de educação superior. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 10, n. 3, p. 474-492, 2017. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/2734/273453338007.pdf>> . Acesso em 20 dez. 2021.

CAVALCANTE, Pedro. **Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM**. Texto para Discussão, 2017.

CAVALCANTE, Pedro; CARVALHO, Paulo. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública**, v. 51, p. 1-26, 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/V4hrrtrbXdkdWdGy69wtwyg/?lang=pt&format=pdf>> Acesso em 15 set. 2021.

COSTA, Alexandra Flávia Alves. Gestão universitária: construindo narrativas na ótica de gestores da UnB do Campus Ceilândia. 2019. Dissertação. Universidade de Brasília. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38056>. Acesso em 14 out. 2022.

COSTA, Jéssica Monique Longo de Carvalho. Competências no Setor Público Federal: Uma reflexão sobre o processo de identificação de competências gerenciais dos gestores da Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL). 2020. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <<https://repositorio.furg.br/handle/1/9359>>. Acesso em 23 jan. 2023.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRUZ JÚNIOR, Evilazio Xavier. **Os desafios dos gestores na administração pública contemporânea: estudo de caso na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas**. 2015. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/20282>> Acesso em 19 set. 2021.

DENHARDT, Janet Vinzant; DENHARDT, Robert B. **The New Public Service: serving, not steering**. London: M.E. Sharpe, 2007.

DENHARDT, Robert B.; CATLAW, Thomas J. **Teorias da administração públicas**. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

DEWES, Andiara; BOLZAN, Doris Pires Vargas. Gestão universitária a partir da narrativa de professores gestores de departamentos didáticos. **Regae - Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 7, n. 15, p. 39-53, 2018. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471857005004>>. Acesso em 16 jan. 2023.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 35. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Pública: aspectos atuais e perspectivas para atualização**. São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2016.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, Joel Souza *et al.* **Gestão de Pessoas em Empresas e Organizações Públicas**. São Paulo: Atlas, 2019.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. Campus: Rio de Janeiro, 2013.

FERRAREZI, Elisabete; SILVA, Adélia Cristina Zimbrão da. Formação de carreiras para a gestão pública contemporânea: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 1, p. 63-86, 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.21874/rsp.v57i1.190>>. Acesso em 10 dez. 2021.

FRADE, Cinthia Moura. Competências gerenciais de professores-gestores no contexto da pós-graduação: uma análise sob a perspectiva de coordenadores de cursos da Universidade

Federal da Paraíba. 2020. Disponível em:

<<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/18574>> Acesso em 24 jan. 2023.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cadernos Ebape. Br**, v. 16, p. 35-49, 2018. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/cebape/a/FcJbYpqzsSX9vWRhpbTFZvB/abstract/?lang=pt>>. Acesso em 24 jan. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Barueri: Atlas, 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GONÇALVES, Elaine Cristina Grecchi. **A formação de docentes para o exercício de cargos de gestão na universidade**. 2010. Tese de Doutorado. Disponível em:

<<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11257>>. Acesso em 14 mar. 2022.

GONÇALVES, Monica Feitosa de Carvalho Pedrozo; BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; DE ANDRADE, Alexandra Gabriela Zen. A CONCEPÇÃO DE UNIVERSIDADE PÚBLICA E A INTERFACE COM O PROCESSO DE FORMAÇÃO DOS GESTORES

UNIVERSITÁRIOS. **Práticas em Gestão Pública Universitária**, v. 6, n. 1, p. 58-75, 2022.

Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/44766>. Acesso em: 14 jan. 2022.

GRECO, Larissa Iop. Competências gerenciais: um estudo de caso com coordenadores de curso de pós-graduação stricto sensu da UFSM. 2020. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsm.br/handle/1/22719>>. Acesso em: 14 mar. 2022.

GUIMARÃES, Jairo Carvalho. Gestão em IFES: as razões que determinam o doutor como gestor—Uma abordagem sob a perspectiva das competências individuais. **RAUnP-ISSN 1984-4204** v. 5, n. 2, p. 35-48, 2013. Disponível em:

<<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/362>> Acesso em: 10 jan. 2022.

GUIMARÃES, Lurdinéia Almeida; OLIVEIRA, Ana Flávia Ferreira de Brito. A Importância da Formação em Gestão Pública Municipal para os Gestores Públicos no Exercício de suas Funções/The Importance of Municipal Public Management training for Public Managers in the Exercise of their Functions. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 13, n. 45, p. 356-372, 2019. <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/download/1735/2520>>. Acesso em 24 jun. 2022.

KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças. **Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

KERR, Clark. **The Uses of the University**. 5ª Edição. Cambridge: Harvard University Press, 2001.

KIRKPATRICK, Donald L. **Evaluating Training Programs: The Four Levels**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2021.

LIMA, Maria Célia da Silva *et al.* Ações de treinamento em uma universidade pública, desenvolvimento profissional e cidadania organizacional: existe relação entre esses construtos?. **Organizações & Sociedade**, v. 27, p. 152-170, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/23338>>. Acesso em 12 jan. 2023.

LONGO, Francisco. A consolidação institucional do cargo de dirigente público. **Revista do Serviço Público - RSP**, ano 54, n. 2, p. 7-33. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1313>>. Acesso em 22 set. 2021.

MAGALHÃES, Maria Marques dos Santos *et al.* O papel do professor-gestor em uma instituição federal de ensino superior de Alagoas: um estudo na UFAL/Campus Arapiraca. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 10, n. 4, p. 327-350, 2017. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3193/319354295016.pdf>>. Acesso em 20 dez. 2021.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2018.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2020.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **ADM por competências: você gestor**. São Paulo: Atlas, 2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Gestão pública: abordagem integrada da Administração e do Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2021.

MEIRELES, Magali Rezende Gouvêa; CENDÓN, Beatriz Valadares. Aplicação prática dos processos de análise de conteúdo e de análise de citações em artigos relacionados às Redes Neurais Artificiais. **Informação & Informação**, v. 15, n. 2, p. 77-93, 2010. Disponível em: <<https://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/4884>>. Acesso em 18 fev. 2022.

MÉNDEZ, Fabio; SEPÚLVEDA, Facundo. A comparative study of training in the private and public sectors: evidence from the United Kingdom and the United States. **Contemporary Economic Policy**, v. 34, n. 1, p. 107-118, 2016. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/coep.12120>>. Acesso em 18 set. 2021.

MENESES, Pedro; ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. **Manual de Treinamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

MIRANDA, Adílio Renê Almeida *et al.* O exercício da gerência universitária por docentes mulheres. **Revista PRETEXTO**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 106-123, jan./mar. 2013. Disponível em: <<http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/37447>>. Acesso em 11 jan. 2023.

MONTEZANO, Lana *et al.* Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. **Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 34, 2019. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/51869/percepcao-de-servidores-de-uma-organizacao-publica-federal-quanto-a-implantacao-da-gestao-por-competencias/i/pt-br>>. Acesso em 11 jan. 2023.

MORAES, Márcia Vilma Gonçalves de. **Treinamento e Desenvolvimento: Educação corporativa para as áreas de saúde, segurança do trabalho e recursos humanos**. São Paulo: Érica, 2011.

MORAIS, Jeferson Pascoal de; AMARO, Dhough; SILVA, Napiê Gálve Araújo. ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS DO DOCENTE-GESTOR EM UMA IFES: UM ESTUDO NA UFERSA. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 3, p. 160-179, 2022. Disponível em: <<https://bell.unochapeco.edu.br/index.php/rgo/article/view/6941>>. Acesso em 23 jan. 2023.

NÚCLEO DE EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO (NED/UFSM). **Informações Sobre Capacitações**. Mensagem recebida por <ned@ufsm.br> em 26 jul. 2022.

NOE, Raymond. A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática**. Porto Alegre: AMGH, 2015.

OLIVEIRA, Luciano Oliveira de. **Gestão de Pessoas Aplicada ao Setor Público**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

PACHECO, Regina Silvia. Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção. In: **VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal**. 2002. p. 8-11. Disponível em: <https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/regina_monnteiro_-_cam_bio.pdf>. Acesso em 22 set. 2021.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves; SOUZA, Janice Aparecida Janissek de. Longe dos olhos, longe do coração: desafios de gestão de uma universidade pública a partir da percepção dos seus gestores. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 8, n. 3, p. 240-260, 2015. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3193/319342694012.pdf>>. Acesso em 25 ago. 2022.

PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, Anielson Barbosa da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE. Br**, v. 9, p. 627-647, 2011. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/cebape/a/VWLxnTnnb7Vz9WDpWCkrmfP/abstract/?lang=pt>>. Acesso em 22 set. 2021.

PEREIRA, Sandra Patrícia Marques; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Movimentos Pós-Nova Gestão Pública: O Novo Serviço Público. **Lex Humana (ISSN 2175-0947)**, v. 12, n. 1, p. 69-85, 2020. Disponível em: <<http://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/1824>> Acesso em 14 abr. 2022.

PINTO, Tainá Rodrigues Gomide Souza; MARTINS, Simone; FARIA, Renaldo de. O significado da gestão para os coordenadores de curso superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 49-72, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2019v12n1p49/38099>>. Acesso em 20 dez. 2021.

PROCOPIUCK, Mario. **Políticas públicas e fundamentos da administração pública**. São Paulo: Atlas, 2013.

PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS (PROFEP/UFSM). Lídere - Programa de Desenvolvimento de Gestores da UFSM. Material de sala de aula. 2017.

QUINN, Robert E. *et al.* **Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RAMIRES, Vânia Ramos. Análise da capacitação dos ordenadores de despesas de uma instituição federal de ensino com base na gestão por competências. 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/939>>. Acesso em 24 jan. 2023.

REATTO, Diogo; BRUNSTEIN, Janette. De professor a chefe de departamento: um estudo sobre o desenvolvimento das competências gerenciais desses profissionais numa universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 1, p. 184-207, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n1p184>>. Acesso em 16 jan. 2023.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. A natureza da gestão universitária: influência de aspectos político-institucionais, econômicos e culturais. **Revista Internacional de Educação Superior**, Campinas, SP, v. 3, n. 2, p. 357–378, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8650609>>. Acesso em: 16 ago. 2022.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Treinamento de pessoas**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

RODRIGUES, Ana Cristina de Albuquerque Lima; VILLARDI, Beatriz Quiroz. FORMAÇÃO DO DOCENTE PARA A GESTÃO UNIVERSITÁRIA: uma análise indutiva dos professores gestores da pós-graduação stricto sensu da UFRRJ. **Rev. Foco**, v. 10, n. 2, p. 208-231, 2017. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/99bf/33a08bc72f2358bc630b37c4664ea3f37270.pdf>>. Acesso em 20 dez. 2021.

SALAS, Eduardo *et al.* The science of training and development in organizations: What matters in practice. **Psychological science in the public interest**, v. 13, n. 2, p. 74-101, 2012. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1529100612436661>>. Acesso em 19 set. 2021.

SALLES, Michelle de Andrade Souza Diniz; VILLARDI, Beatriz Quiroz. Explicitando aprendizagem informal vicária e experiencial na ação de gestores públicos em uma centenária Instituição Federal de Educação Superior brasileira. **Anais do VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, p. 1-16, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/45781/o-desenvolvimento-de-competencias-gerenciais-na-pratica-dos-gestores-no-contexto-de-uma-ifes-centenaria>>. Acesso em 12 jan. 2022.

SALLES, Michelle de Andrade Souza Diniz; VILLARDI, Beatriz Quiroz. O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma IFES centenária. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, 2017. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/795><https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/795>>. Acesso em 15 set. 2021.

SALLES, Michelle de Andrade Souza Diniz; VILLARDI, Beatriz Quiroz. Desenvolvimento de Competências Gerenciais: Uma proposta baseada na aprendizagem vivencial dos gestores no escopo de um Sistema de Gestão de Pessoas por Competências em instituições federais. **XLII Encontro da Anpad–Enanpad, Curitiba/PR**, 2018. Disponível em: <http://anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjQ1MTM=>. Acesso em 20 dez. 2021.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTANA, Camila Teixeira Ribeiro. **A sucessão das chefias de departamentos acadêmicos nos processos de desenvolvimento institucional em uma Universidade Federal**. 2019. Dissertação de Mestrado. Brasil. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/27503>>. Acesso em 14 set. 2021.

SANTOS, Leomar dos; BRONNEMANN, Márcia Regina. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, Florianópolis, v.6, n.1, p.1-21, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n1p1>. Acesso em: 10 jan. 2023.

SCHWELLA, Erwin. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público** 56: 259-276 Jul/Set 2005. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1415>>. Acesso em 18 dez. 2021

SECCHI, Leonardo *et al.* Reforma Administrativa no Brasil: Passado, Presente e Perspectivas para o Futuro frente à PEC 32/2020. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 26, n. 83, 2021. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/82430>> Acesso em 10 abr. 2022.

SELA, Vilma Meurer; SOARES, Augusto Cesare de Campos. Os desafios da administração pública na era do conhecimento e da informação. **Caderno de Administração**, v. 22, n. 1, p.

84-93, 2014. Disponível em:

<<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/23122>>. Acesso em 15 dez. 2021.

SILVA, Adrianna Maria Bezerra da. Competências gerenciais de professores-gestores: um olhar sobre a gestão de cursos de graduação da Univasf. 2019. Tese de Doutorado.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. Disponível em:

<https://portais.univasf.edu.br/profiap/relatorio-tecnico_adrianna.pdf>. Acesso em 16 dez. 2021.

SILVA, Adrianna Maria Bezerra; PINHEIRO, Francisco Alves; BARBOSA, Milka Alves Correia. Competências gerenciais percebidas de professores-gestores de uma universidade federal. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 13, n. 1, p. 183-197, 2022.

Disponível em: <<http://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/6665/3625>>. Acesso em 23 jan. 2023.

SILVA, Fabiula Meneguete Vides da *et al.* Tornar-se e deixar de ser diretor: a experiência de professores em uma universidade federal do centro-oeste. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 13, n. 1, p. 123-151, 2014. Disponível em:

<<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5160902>>. Acesso em 15 dez. 2021.

SILVA, Jean Lucas Gama *et al.* Gestão de pessoas. **LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 10, n. 2, p. 96-108, 2020. Disponível em:

<<http://famigvirtual.com.br/famig-libertas/index.php/libertas/article/view/270>>. Acesso em: 22 fev. 2022.

TELES, Flora Maria Carneiro; JÚNIOR, Antônio Germano Magalhães. O Programa de Formação de Gestores Públicos do Estado do Ceará. **Conhecer: debate entre o público e o privado**, v. 6, n. 17, p. 158-175, 2016.

<<https://www.revistas.uece.br/index.php/revistaconhecer/article/view/612/486>>. Acesso em 24 jun. 2022.

TOSTA, Humberto Tonani. Desenvolvimento de competências gerenciais nas universidades federais. 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/186607>>.

Acesso em 18 jan. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM). Estatuto da Universidade Federal de Santa Maria. 2014. Disponível em:

<<https://www.ufsm.br/app/uploads/2018/08/Estatuto-da-UFSM.pdf>>. Acesso em 27 dez. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM). Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026. Santa Maria. 2016. Disponível em:

<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/500/2021/04/VFinal-DocumentoPDI-TextoBaseCONSU_TextoComPlanoDeMetas2022.pdf>. Acesso em 14 dez. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM). Inscrições abertas para a 16ª turma do Lidere: Programa de Desenvolvimento de Gestores da UFSM. **UFSM**, 2018.

Disponível em:

<<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/2018/08/22/inscricoes-abertas-para-a-16a-turma-d-o-lidere-programa-de-desenvolvimento-de-gestores-da-ufsm/>>. Acesso em 26 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM). **Gestão por Competências UFSM**, 2018a. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/341/2021/03/Competencias-Gerenciais.pdf>>. Acesso em 26 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - CAMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN (UFSM/FW). Regimento Interno do Campus de Frederico Westphalen. 2019. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/resolucao-n-007-2019/>>. Acesso em 27 dez. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES (UFSM/PM). Regimento Interno do Campus de Palmeira das Missões. 2019. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/378/2021/01/REGIMENTO-CAMPUS-PM-2.pdf>>. Acesso em 27 dez. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM). UFSM promove o Curso Reflexões sobre Liderança na Gestão Universitária em Tempos de Pandemia. **UFSM**, 2020. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/2020/07/27/26887/>>. Acesso em 26 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM). Trilha de Desenvolvimento de Gestores, 2021. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/341/2023/02/Trilha-Gestores-1.pdf>>. Acesso em 25 nov. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM). **UFSM em Números**, 2022. Disponível em: <<https://portal.ufsm.br/ufsm-em-numeros/publico/index.html>>. Acesso em 26 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM). **Campus da UFSM em Cachoeira do Sul**, 2022a. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/unidades-universitarias/cachoeira-do-sul/>> Acesso em 26 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM). **Campus da UFSM em Frederico Westphalen**, 2022b. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/unidades-universitarias/frederico-westphalen/>> Acesso em 26 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM). **Campus da UFSM em Cachoeira do Sul**, 2022c. Disponível em:

<<https://www.ufsm.br/unidades-universitarias/palmeira-das-missoes/>> Acesso em 26 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM). Programação de Cursos, 2022d. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/capacitacoes/>> Acesso em 16 ago. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB). Resolução N° 23/2012 - Aprova a implantação do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC) da UFPB. 2012. Disponível em: <<http://www.progep.ufpb.br/progep/contents/documentos/resolucoes/resolucao-ndeg-23-2014-sistema-de-gestao-de-desempenho-por-competencias.pdf/view>>. Acesso em 22 nov. 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE

APÊNDICE A - PROPOSTA DE TREINAMENTO

PROGRAMA DE TREINAMENTO BÁSICO PARA GESTORES DA UFSM

O Programa de Treinamento Básico para Gestores da UFSM é uma proposta criada para preparar novos gestores da UFSM com uma série de conhecimentos básicos para que possam melhor se adaptar à função. Os temas abordados são baseados, principalmente, em uma série de dificuldades encontradas pelos gestores da instituição. O objetivo do programa não é esgotar os assuntos abordados, visto que estes devem ser desenvolvidos com maior profundidade ao longo do tempo, mas é oferecer uma base para o servidor que está iniciando em uma função de gestão.

O programa está dividido em 8 módulos divididos em temas e 3 módulos específicos (A, B e C) divididos por categoria (Chefe de departamento, diretor e TAE), que serão ofertados sempre após o encerramento dos módulos principais. Dessa forma, os gestores poderão escolher em quais participar, a depender da sua função, seu conhecimento prévio sobre os temas e suas necessidades enquanto gestor. Além disso, sugere-se a organização de fóruns de discussão entre os gestores de cada categoria. Os tutores de cada tema e os criadores dos conteúdos serão servidores que possuem experiência na área, o que proporcionará uma melhor conexão entre a parte teórica e a prática do dia a dia da universidade.

MÓDULOS DO PROGRAMA

Módulo 1 - Estrutura da UFSM
Módulo 2 - Processos
Módulo 3 - Gestão de Recursos Financeiros
Módulo 4 - Planejamento e Organização
Módulo 5 - Gestão Patrimonial
Módulo 6 - Licitações, Aquisições e Contratos
Módulo 7 - Competências Gerenciais
Módulo 8 - Gestão de Pessoas
Módulo Específico A - Chefes de Departamentos
Módulo Específico B - Diretores de Unidades
Módulo Específico C - TAE
Fóruns de Discussão

PÚBLICO ALVO

O público alvo preferencial do programa são os novos gestores da UFSM, que estejam para iniciar ou iniciaram há pouco tempo na função. Entretanto, o programa também é aberto para qualquer gestor, e também para qualquer servidor que deseje chegar a alguma função de gestão futuramente.

OBJETIVOS

- Proporcionar conhecimento básico sobre o funcionamento da universidade, seus processos e estruturas e sobre as funções de gestão TAE (chefia de núcleos, departamentos, dentre outros) e docentes (chefias de departamentos didáticos e direções de unidades), para melhorar a adaptação de novos gestores às suas funções.;
- Oportunizar a integração entre gestores, o compartilhamento de experiências, estudos e discussões sobre casos, decisões em conjunto, resolução de problemas, apresentação de demandas em comum, dentre outros.
- Apresentar as principais dificuldades encontradas pelos gestores da UFSM e proporcionar discussões sobre as mesmas;
- Apresentar os conceitos de competências gerenciais, apresentar as competências gerenciais requeridas para cada função, e discutir o desenvolvimento destas;
- Demonstrar a importância da participação dos gestores em treinamentos voltados a estes;
- Criar uma rede de comunicação direta com os gestores para melhor atender as demandas destes por cursos de treinamento, com vistas a melhorar a metodologia e conteúdo dos mesmos;

METODOLOGIA

- Apresentação de bases teóricas, incentivando discussões e compartilhamento de experiências, com atividades de simulação ao final dos módulos;
- Preferencialmente os módulos ocorrerão no modo EAD. Eventualmente poderão ocorrer encontros presenciais;
- Todas as aulas serão gravadas e ficarão disponíveis para os participantes;
- Todos os módulos serão acompanhados por material de apoio, com maior detalhamento dos assuntos abordados.
- O curso também será disponibilizado na modalidade à distância, de forma autoinstrucional, por meio da plataforma Moodle - UFSM, com material em vídeo e em texto. Para alguns temas será disponibilizado material de apoio em forma de tutoriais em vídeo e em PDF;
- O programa ficará disponível durante todo o período de gestão do servidor, pois servirá também como um manual operacional para o gestor, que poderá acessá-los a qualquer momento;
- O curso online não possuirá tutoria. Dessa forma, o participante é responsável pelo seu aprendizado, desenvolvendo-o de maneira autônoma.

MÓDULOS GERAIS

Módulo 1 - ESTRUTURA DA UFSM

OBJETIVO
<p>Informar aos participantes sobre a UFSM, suas informações institucionais, sua estrutura organizacional, algumas de suas políticas e as legislações que regem a instituição.</p>
PRINCIPAIS TÓPICOS
<p>1.1 - Contexto de atuação das Universidades Públicas</p> <p>1.2 - Apresentação Institucional da UFSM</p> <p style="padding-left: 20px;">1.2.1 - Breve histórico da universidade</p> <p style="padding-left: 20px;">1.2.2 - Números gerais (servidores, unidades, cursos, alunos formados, etc.)</p> <p style="padding-left: 20px;">1.2.3 - Missão, visão e valores</p> <p style="padding-left: 20px;">1.2.4 - Organograma</p> <p>1.3 - Conselhos Superiores</p> <p style="padding-left: 20px;">1.3.1 - Apresentação da estrutura e funcionamento do Conselho Universitário (CONSU), Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) e Conselho de Curadores</p> <p>1.4 - Reitoria e Pró-Reitorias</p> <p style="padding-left: 20px;">1.4.1 - Estrutura da Reitoria e suas principais atribuições</p> <p style="padding-left: 20px;">1.4.2 - Breve contextualização sobre a estrutura de cada pró-reitoria e suas atribuições principais</p> <p>1.5 Campi e Unidades de Ensino</p> <p style="padding-left: 20px;">1.5.1 Apresentação dos campi fora de sede da UFSM, com breve apresentação de seus históricos e suas estruturas</p> <p style="padding-left: 20px;">1.5.2 Apresentação das unidades de ensino</p> <p>1.6 Outros Órgãos</p> <p>1.7 Órgãos Colegiados Gerais (câmaras, comitês, conselhos e comissões)</p> <p>1.8 Apresentação da Política de Comunicação da UFSM</p> <p>1.9 Apresentação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)</p> <p>1.10 Apresentação do Estatuto e do Regimento Geral da UFSM</p>
ATIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Espaço para questionamentos e discussões sobre os tópicos

Módulo 2 - PROCESSOS

OBJETIVO
Proporcionar informações sobre os processos e documentos existentes na UFSM e sobre o PEN-SIE e suas funcionalidades.
PRINCIPAIS TÓPICOS
2.1 Tipos de Processos 2.2 Tipos de Documentos 2.3 Funcionamento do DAG 2.4 Processo Eletrônico Nacional (PEN-SIE) 2.4.1 Apresentação do Portal de Documentos 2.4.2 O que é e como funciona o PEN-SIE 2.4.3 Recebimento e tramitação de processos 2.4.4 Como fazer despachos 2.4.5 Tutoriais, perguntas frequentes e outros serviços relativos ao PEN-SIE 2.4.6 Pesquisa de documentos e processos 2.4 Contatos da equipe PEN-SIE/DAG
ATIVIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Espaço para questionamentos, discussões e compartilhamento de experiências

Módulo 3 - GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS

OBJETIVO
Proporcionar informações gerais sobre a gestão de recursos financeiros no serviço público e na UFSM.
PRINCIPAIS TÓPICOS
3.1 Apresentação das atribuições da Divisão de Contabilidade e Finanças (DCF) e dos Núcleos Orçamentários das unidades 3.2 A distribuição de recursos na UFSM 3.3 Tipos de recursos financeiros (custeio e capital) e suas aplicações 3.4 Planejamento e gestão de recursos financeiros 3.4.1. Levantamento de demandas 3.4.2 Análise e determinação de prioridades 3.4.3 Distribuição interna de recursos financeiros (divisão por cotas, aplicação em almoxarifado, combustível, diárias e passagens, dentre outros)
ATIVIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Espaço para questionamentos, discussões e compartilhamento de experiências.• Simulação em grupos de elaboração de planejamento financeiro.

Módulo 4 - PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO

OBJETIVO
Proporcionar informações sobre planejamento estratégico e organização das unidades da UFSM.
PRINCIPAIS TÓPICOS
4.1 Apresentação das atribuições da Pró-Reitoria de Planejamento e suas coordenadorias. 4.2 Organização do setor (e-mail institucional, comunicação, transparência, utilização de recursos digitais, organização documental, etc.). 4.3 Planejamento estratégico. 4.4 Estabelecimento de objetivos e metas. 4.5 Planejamento e organização de troca de gestão.
ATIVIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Espaço para questionamentos, debates e compartilhamento de experiências.• Simulação de elaboração de planejamento estratégico.

Módulo 5 - GESTÃO PATRIMONIAL

OBJETIVO
Proporcionar informações sobre o patrimônio público e como geri-lo enquanto gestor.
PRINCIPAIS TÓPICOS
5.1 - Apresentação das atribuições da Divisão de Patrimônio (DIPAT) e dos Núcleos Patrimoniais das unidades. 5.2 - O que é a gestão patrimonial (legislação e responsabilidades). 5.3 - Como funciona a gestão patrimonial na UFSM. 5.4 - Apresentação do Portal do Patrimônio e suas funcionalidades.
ATIVIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Espaço para questionamentos, debates e compartilhamento de experiências.• Demonstração simulada das funcionalidades do Portal do Patrimônio.

Módulo 6 - LICITAÇÕES, AQUISIÇÕES E CONTRATOS

OBJETIVO
Proporcionar informações sobre os procedimentos de licitação, aquisição de bens e serviços e gestão e fiscalização de contratos.
PRINCIPAIS TÓPICOS
<p>6.1 - Apresentação do Departamento de Materiais e Patrimônio (DEMAPA) e suas subdivisões;</p> <p>6.2 - Licitações</p> <p style="padding-left: 20px;">6.2.1 - Lei das licitações</p> <p style="padding-left: 20px;">6.2.2 - Tipos de licitações</p> <p style="padding-left: 20px;">6.2.3 - Prazos para solicitação de licitação;</p> <p style="padding-left: 20px;">6.2.4 - Solicitação de licitação</p> <p style="padding-left: 20px;">6.2.5 - Pregão eletrônico</p> <p>6.3 - Registro de preços</p> <p style="padding-left: 20px;">6.3.1 - Como consultar os registros de preços vigentes</p> <p>6.4 Contratos</p> <p style="padding-left: 20px;">6.4.1 Vigência de contratos</p> <p style="padding-left: 20px;">6.4.2 Renovação, aditivos, rescisão, etc.</p> <p style="padding-left: 20px;">6.4.3 Como consultar os contratos vigentes</p> <p style="padding-left: 20px;">6.4.4 Como funciona a fiscalização de contratos</p> <p>6.5 Aquisições</p> <p style="padding-left: 20px;">6.5.1 Recebimento</p> <p style="padding-left: 20px;">6.5.2 Certificação e pagamento de notas fiscais</p> <p style="padding-left: 20px;">6.5.3 Prazos de garantia, devoluções e trocas de produtos</p>
ATIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Espaço para questionamentos, debates e compartilhamento de experiências. ● Simulação de solicitação de licitação. ● Simulação de certificação, pagamento e tramitações de notas fiscais no PEN-SIE.

Módulo 7 - COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

OBJETIVO
Difundir, entre os gestores, os conceitos de competências gerenciais e a importância do desenvolvimento destas.
PRINCIPAIS TÓPICOS
7.1 Conceitos de Competências Gerenciais 7.2 Competências mínimas esperadas para os gestores da UFSM 7.3 Importância do desenvolvimento de competências gerenciais 7.4 Como desenvolver competências gerenciais 7.5 Gestão por competências
ATIVIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Espaço para questionamentos, debates e compartilhamento de experiências.• Definir 3 competências gerenciais importantes para a função de cada participante.

Módulo 8 - GESTÃO DE PESSOAS

OBJETIVO
Proporcionar informações gerais sobre a gestão de pessoas no serviço público e na UFSM.
PRINCIPAIS TÓPICOS
8.1 Apresentação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) e suas subdivisões; 8.2 Gestão de pessoas no setor público 8.2.1 Comunicação gerencial 8.2.2 Administração de conflitos 8.2.3 Relacionamento interpessoal 8.2.4 Motivação 8.2.5 Liderança 8.2.6 Trabalho em equipe 8.2.7 Inteligência emocional 8.2.8 Clima organizacional 8.2.9 Gestão de equipes em trabalho remoto
ATIVIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Apresentação de casos para discussão em grupos e debater as alternativas.

MÓDULOS ESPECÍFICOS

Módulo Específico A - CHEFES DE DEPARTAMENTO

OBJETIVO
Proporcionar informações básicas específicas sobre a função de chefe de departamento.
PRINCIPAIS TÓPICOS
<ul style="list-style-type: none"> ● Atribuições e responsabilidades do(a) chefe de departamento. ● Normativas e rotinas departamentais ● A quem recorrer em caso de dúvidas. ● Competências esperadas de um(a) chefe de departamento. ● Avaliação de desempenho
ATIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Espaço para questionamentos, debates e compartilhamento de experiências.

Módulo Específico B - DIRETORES(AS) DE UNIDADES

OBJETIVO
Proporcionar informações básicas específicas sobre a função de diretor(a).
PRINCIPAIS TÓPICOS
<ul style="list-style-type: none"> ● Atribuições e responsabilidades do(a) diretor(a). ● A quem recorrer em caso de dúvidas. ● Competências esperadas de um(a) diretor(a). ● Sistemas de gestão de pessoas <ul style="list-style-type: none"> ○ Controle do Ponto Eletrônico <ul style="list-style-type: none"> ■ Legislação referente ao ponto eletrônico ■ Abonos, justificativas, despachos, registros, etc. ○ Registros de férias ○ Concessão de afastamentos ○ Outros ● Avaliação de estágio probatório ● Avaliação de desempenho
ATIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Espaço para questionamentos, debates e compartilhamento de experiências.

Módulo Específico C - TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

OBJETIVO
Proporcionar informações básicas específicas sobre a função de gestor(a) TAE.
PRINCIPAIS TÓPICOS
<ul style="list-style-type: none"> ● Atribuições e responsabilidades do(a) gestor(a) TAE ● A quem recorrer em caso de dúvidas. ● Competências esperadas de um(a) gestor(a) TAE ● Sistemas de gestão de pessoas <ul style="list-style-type: none"> ○ Controle do Ponto Eletrônico <ul style="list-style-type: none"> ■ Legislação referente ao ponto eletrônico ■ Abonos, justificativas, despachos, registros, etc. ○ Registros de férias ○ Concessão de afastamentos ○ Outros ○ Avaliação de estágio probatório ○ Avaliação de desempenho
ATIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Espaço para questionamentos, debates e compartilhamento de experiências.

FÓRUNS DE DISCUSSÃO

Como forma de complementar os conhecimentos adquiridos no treinamento, sugere-se a criação de fóruns permanentes de discussão. De acordo com Salles e Villardi (2018), os fóruns podem ser um espaço que permite aos gestores a troca de ideias, exposição de dúvidas, o compartilhamento de dificuldades e desafios, e que busquem soluções conjuntas para questões envolvendo a função.

Nesses fóruns poderão ser discutidos casos, a fim de auxiliar na tomada de decisões de algum gestor ou para uniformizar decisões discricionárias, discutir novas regras, mudanças na legislação ou outras questões que podem impactar nas atividades dos gestores, demandas de treinamento, suporte à resolução de problemas, além de outros temas que forem pertinentes.

- TAEs, chefes de departamento e diretores de toda a UFSM podem organizar fóruns específicos para cada categoria, a fim de que os temas discutidos sejam pertinentes a todos.
- Cada categoria escolherá 2 representantes que organizarão os fóruns e as pautas.
- Os fóruns acontecerão, pelo menos, uma vez a cada semestre ou mais vezes se necessário, de forma virtual, preferencialmente.
- Os gestores TAE e chefes de departamento podem organizar fóruns locais (em suas unidades), em que possam discutir temas pertinentes à realidade local.

AVALIAÇÃO DO PROGRAMA

A avaliação de um programa faz com que a organização se mantenha na direção correta, seja mantendo e evoluindo programas eficientes e eliminando programas que não funcionam (SALAS *et al.*, 2012). Ela auxilia na identificação de lacunas de aprendizagem, de falhas no planejamento e de procedimentos, indica se o treinamento foi positivo ou não, tanto para o indivíduo quanto para a organização, dentre outras informações (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2011). Nesse sentido, propõe-se a realização três avaliações do programa:

1. Avaliação de Reação - Avaliação realizada ao final de cada módulo. O instrumento deve avaliar o treinamento em si, os instrutores (se houver) e os recursos utilizados (materiais, meio de transmissão, infraestrutura física, dentre outros).
2. Avaliação do Aprendizado - Avaliação realizada após o final de cada módulo, buscando avaliar o aprendizado durante o treinamento, em relação às competências propostas, oferecendo uma comparação entre o que se sabia antes e o que se saberá após o treinamento.
3. Avaliação do Comportamento - Avaliação realizada (pelo menos) 3 meses após a conclusão de todos os módulos, a fim de entender o quanto os participantes conseguem transferir as competências adquiridas no treinamento para seus trabalhos, buscando entender se o treinamento realmente faz diferença.

APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Qual seu cargo e sua função de gestão?
2. Há quanto tempo trabalha na UFSM?
3. Há quanto tempo está na função de gestão?
4. Quantas pessoas estão subordinadas a você?
5. Já possuía experiência em gestão antes de assumir esse cargo?
6. A sua experiência te ajudou no seu cargo de gestão na UFSM?
7. O seu departamento, setor ou unidade possui algum plano, processo ou protocolo de transição para a função que ocupa?
8. Você considera que, atualmente, tem pleno conhecimento sobre as atribuições da sua função de chefia/direção?
9. Quais os desafios e dificuldades enfrentados no exercício das suas funções?
10. Quando teve dificuldades, alguém te ajudou? Quem?
11. Na sua opinião, quanto é importante o treinamento para o desenvolvimento das atividades de sua função?
12. Participou de algum curso, treinamento ou orientação para assumir esta função?
13. Você participou de algum dos programas de capacitação para gestores da UFSM, LIDERE, Reflexões Sobre a Liderança na Gestão Universitária em Tempos de Pandemia ou Trilha de Desenvolvimento de Gestores?
14. Você acha que os programas de treinamento da UFSM estão adequados para as necessidades dos gestores da instituição? O que você acha que falta ou pode melhorar nos programas da instituição?
15. Qual sua opinião sobre a obrigatoriedade da realização de treinamento para assumir funções de gestão na UFSM?
16. Você conhece o conceito de competências gerenciais?
17. Quais as competências necessárias para o desenvolvimento das atividades da sua função?
18. As competências gerenciais básicas identificadas pela UFSM são: administração de conflitos, comprometimento, equilíbrio emocional, liderança, orientação estratégica e tomada de decisão. Quais destas você acredita serem essenciais à função que você ocupa?
19. Como você desenvolveu as suas competências para atuar na sua função de gestão?

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do estudo: GESTORES PÚBLICOS E TREINAMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

Pesquisador responsável: Prof. Dr. David Lorenzi Jr (Orientador); Marcelo Renan Grassi (Executor)

Instituição/Departamento: UFSM/CCSH/PPGOP

Telefone e endereço postal completo: (55) 3220-9316 – Avenida Roraima, 1000, prédio 74A, sala 2314, 97105-970 – Santa Maria – RS.

Local da coleta de dados: Unidades fora de sede da UFSM.

Eu, David Lorenzi Jr, responsável pela pesquisa Gestores Públicos e Treinamento: Um Estudo de Caso na Universidade Federal de Santa Maria, o convidamos a participar como voluntário deste estudo.

Por meio desta pesquisa pretende-se analisar a situação dos gestores na instituição e identificar as principais dificuldades encontradas por estes no exercício de seus cargos. Acreditamos que ela seja importante, pois muitos servidores acabam sendo designados para cargos de chefia e direção sem o preparo necessário. Além disso, os estudos referentes aos gestores em instituições federais, em especial as universidades, ainda são escassos.

Para o desenvolvimento deste estudo será realizada uma entrevista semiestruturada, com 19 questões, com chefes e diretores das unidades fora de sede da UFSM. O tempo da entrevista deve ser de, aproximadamente, 30 minutos. A entrevista ocorrerá de forma presencial ou por videoconferência e será gravada para posterior utilização das informações coletadas na elaboração da dissertação. As imagens e o áudio da entrevista serão utilizados somente para a elaboração da dissertação e não serão divulgados.

Sendo sua participação voluntária, você não receberá benefício financeiro. Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelos pesquisadores.

É possível que aconteçam os seguintes desconfortos ou riscos: cansaço e/ou aborrecimento ao responder as questões, constrangimento em alguma pergunta, alterações de comportamento ao longo da entrevista, alterações na autoestima devido à evocações de memórias, medo de não saber responder, dentre outros. Caso haja algum problema durante a entrevista, o entrevistado poderá solicitar a interrupção da mesma a qualquer momento, retornando posteriormente ou não.

Você tem garantida a possibilidade de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão.

Durante todo o período da pesquisa você terá a possibilidade de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento. Para isso, entre em contato com algum dos pesquisadores ou com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e poderão ser divulgadas em eventos ou publicações, sem a identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação.

O projeto de pesquisa foi registrado na Plataforma Brasil, sob o número 60629722.6.0000.5346 do Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE), e submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSM (CEP), aprovado em 13/08/2022, sob o parecer nº 5.580.677.

Autorização

Eu, _____, após a leitura ou a escuta da leitura deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, estou suficientemente informado, ficando claro para que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido e da garantia de confidencialidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, expresso minha concordância em participar deste estudo e assino este termo em duas vias, uma das quais foi-me entregue.

Santa Maria (RS), de de 20.....

Assinatura do voluntário

Assinatura do responsável pela obtenção do TCLE

APÊNDICE D - AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL



AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Eu, Daniel Arruda Coronel, abaixo-assinado, Pró-Reitor de Gestão de Pessoas da UFSM, autorizo a realização do estudo GESTORES PÚBLICOS E TREINAMENTO: UMA ANÁLISE NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, projeto nº 057864, a ser conduzido pelos pesquisadores Marcelo Renan Grassi, administrador, lotado no Núcleo de Infraestrutura e Transportes da UFSM/FW e David Lorenzi Jr. (Orientador), docente, lotado no Departamento de Ciências Administrativas/CCSH/UFSM.

O estudo só poderá ser realizado se aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.

Santa Maria,

Daniel Arruda Coronel
Pró-Reitor de Gestão de Pessoas

NUP: 23081.069913/2022-15	Prioridade: Normal	
Processo de autorização para ministrar cursos, palestras, conferências 029.5 - Serviços Profissionais Transitórios: autônomos e colaboradores		
COMPONENTE		
Ordem	Descrição	Nome do arquivo
1	Solicitação de abertura de processo administrativo (063.2)	Autorização Institucional.pdf
Assinaturas		
06/07/2022 15:28:07 DANIEL ARRUDA CORONEL (Pró-Reitor(a)) 01.26.00.00.0.0 - PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS - PROGEP		
		
Código Verificador: 1592000 Código CRC: ed20ac9b Consulte em: https://portal.ufsm.br/documentos/publico/autenticacao/assinaturas.html		
		