



PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

Catiane Rodrigues de Freitas¹, Lorena Cassiano Fagundes Faustino¹, Lais Karla da Silva Barreto¹,
Walid Abbas El-Aouar¹

1 Universidade Potiguar

RESUMO

Este artigo teve como objetivo analisar as práticas de desenvolvimento de gestores utilizadas em uma instituição federal de ensino, especificamente, o Programa de Formação de Gestores, ofertado pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN), em 2015, para 40 gestores de nível operacional pertencentes ao quadro efetivo da instituição. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de campo, bibliográfica e documental, por meio de um estudo de caso, com abordagem qualitativa. Como resultados, verificou-se que as ações empreendidas foram satisfatórias e em conformidade com a bibliografia estudada, porém, não se pode afirmar que o referido Programa influenciou o desempenho individual e organizacional, nem que a instituição de ensino realiza, em caráter permanente, o desenvolvimento de competências em seus gestores.

Palavras-chave: Gestores; Capacitação; Competências gerenciais.

1. INTRODUÇÃO

As organizações estão cada vez mais complexas. As transformações do século XX trouxeram para a sociedade, além de avanços tecnológicos, novos padrões de comportamento humano.

Por consequência, as organizações, sejam elas públicas, sejam privadas, tiveram que se adaptar a um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo, e, para isso, buscaram melhorar seus processos e suas rotinas, a fim de garantir o sucesso organizacional. Bowditch (2004) afirma que, nesse sentido, o foco da atenção da teoria administrativa foi gradualmente mudando dos fatores físicos e estruturais para as relações e as interações humanas, evoluindo com a tecnologia da informação no apoio à tomada de decisões, o que resultou em uma abordagem mais integrada das organizações, dos membros que as fazem e dos ambientes.

Nas instituições públicas, a necessidade de mudanças do uso racional de recursos limitados e de melhores resultados não é diferente. Especificamente em uma instituição federal de ensino, que presta um serviço fundamental ao

desenvolvimento da sociedade, a oferta de ensino técnico e tecnológico, a pressão social dos seus alunos e dos órgãos fomentadores de pesquisa e extensão pela excelência nos serviços é constante.

Uma alternativa possível para responder aos atuais desafios, baseada no desenvolvimento humano e, conseqüentemente, em bons gestores, é o modelo de Gestão por Competências, que, segundo Carbone (2009), tem se mostrado como uma alternativa aos modelos de gestão tradicionalmente utilizados pelas organizações. Nesse entendimento, gestores públicos, com domínio e uso de certas competências, podem conferir às organizações o desempenho desejado.

Os gestores públicos precisam desenvolver suas habilidades interpessoais ou humanas para serem eficazes em suas funções, tais aptidões permitem a melhoria da produtividade e a redução do absenteísmo e da rotatividade, enquanto aumenta a cidadania organizacional e a satisfação no trabalho (Robbins, 2005).



Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) fazem parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Governo Federal e se encontram localizados geograficamente em todo o território brasileiro, especialmente após o processo de expansão iniciado em 2003 com a interiorização dos institutos e a criação de novos *Campi*. Nesse processo, as instituições públicas passam por processos de mudanças, em consonância com os novos tempos da era do conhecimento, sendo oportuna a introdução de novas técnicas e métodos de gestão, a fim de vencer seus desafios, minimizar os problemas observados em sua gestão e garantir a excelência no que se refere à oferta de ensino técnico e tecnológico.

Entre os IFs, encontra-se o do Rio Grande do Norte (IFRN), que manifesta uma conexão educacional relevante com a sociedade norte-rio-grandense, visto que oferece uma educação pública, gratuita e de qualidade, fruto de um corpo docente e técnico qualificado, acrescido de uma boa gestão da aplicabilidade dos recursos a ele repassados, sendo uma das referências no ensino profissionalizante em todo o Estado, na região e no país. Para manter essa conexão com a população, a oferta de educação científico-tecnológico-humanística objetiva a formação do profissional cidadão, comprometido com as transformações sociais, políticas e culturais e em condições de atuar no mundo do trabalho, que exige uma gestão pública direcionada a apresentar resultados de maneira eficiente e eficaz, especialmente por utilizar recursos públicos, com o dever de prestar contas à sociedade.

A gestão dos *Campi* do IFRN é realizada de forma descentralizada, tendo cada unidade um Diretor Geral e sua equipe de Gestão, formada por diretores-áreas e coordenadores de setores. Todos eles recebem algum tipo de gratificação por exercício da função de gestor.

Diante da importância dos gestores nos institutos federais, como elemento que deve assegurar respostas rápidas a questões complexas nos institutos, exige-se uma postura gerencial, que deve abranger habilidades e atitudes específicas no trabalho, ou seja, o desenvolvimento de competências gerenciais.

O IFRN, por meio de sua Política de Capacitação de Servidores, tem somado esforços no sentido de permitir a participação dos servidores em eventos de capacitação, além de criar ambientes que permitam a formação e o desenvolvimento de gestores qualificados e competentes.

Diante do exposto, surge o seguinte problema de pesquisa: as práticas de desenvolvimento de gestores, adotadas atualmente no IFRN, estão de acordo com os pressupostos teóricos? O que faz com que esta pesquisa apresente como objetivo geral avaliar as práticas de desenvolvimento de ges-

tores empreendidas pelo IFRN, especificamente o Programa de Formação de Gestores.

Assim, em busca de atingir o objetivo proposto, a pesquisa de campo descritiva, que originou este trabalho, foi realizada no IFRN com os gestores da Diretoria de Gestão de Pessoas da instituição. Os resultados obtidos foram baseados em análises feitas em documentos cedidos pela Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal do órgão, em documentos de domínio público e em entrevistas semiestruturadas com os gestores. O levantamento bibliográfico baseou-se nos estudos sobre: gestão de pessoas no setor público, treinamento, desenvolvimento e aprendizagem humana.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Treinamento e Desenvolvimento nas Organizações

No contexto das organizações, muitos profissionais já possuem conhecimentos e habilidades necessárias ao desenvolvimento de suas atividades, enquanto outros requerem um investimento inicial antes de estarem aptos aos desafios diários do mercado. Entretanto, algum tipo de treinamento sempre será necessário no decorrer da atuação de qualquer indivíduo, seja para aquisição de novos conhecimentos, seja para manter um desempenho satisfatório.

Segundo comentários dos autores Bohlander, Snell et Sherman (2005), alguns teóricos diferenciam as terminologias: “treinamento” como sendo alguma ação mais específica e focada no fator desempenho em curto espaço de tempo; e “desenvolvimento”, no que compete ao ganho de habilidades do trabalhador para futuras responsabilidades. Contudo, sabe-se que os termos são usualmente combinados.

As políticas de treinamento de desenvolvimento, dentro do conceito da gestão estratégica de pessoas, objetivam o melhor desempenho de cada funcionário, reconhecendo que esse desempenho afetará diretamente os resultados organizacionais.

Fernandes (2013) defende que, após mapeadas as competências de uma organização, deve-se investir esforços no desenvolvimento de competências profissionais, com Planos de Desenvolvimento Individuais ou com ações de portfólio organizacional. Estas últimas têm caráter coletivo e requerem empenho de toda a organização, a fim de desenvolver, nos colaboradores, conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários para o alcance dos objetivos organizacionais. O mesmo autor reforça que as empresas podem e devem fazer uso combinado de diferentes metodologias para potencializar os seus resultados.



Amorim *et* Silva (2012) revelam em seus estudos sobre treinamento no serviço público que os principais motivos que levam os técnicos administrativos em educação a participarem de treinamentos e capacitações são: acompanhar as mudanças do ambiente de trabalho, melhorar a execução das tarefas, aplicar e adquirir novos conhecimentos, bem como ser multiplicador desses conhecimentos.

Nesse aspecto, cada vez mais as organizações estão criando ambientes de aprendizagem que facilitem a adequação do funcionário ao cargo ocupado e permitam o seu desenvolvimento na carreira.

Aprendizagem humana

No âmbito do indivíduo, ocorre um processo denominado aprendizagem, que, apesar de possuir variadas definições, de maneira genérica, remete às alterações no comportamento do ser humano, não somente àquelas oriundas das experiências de vida, mas também às de sua relação com o contexto no qual está inserido. Essa terminologia passou a ser contemplada em livros de Administração no intuito de referenciar os processos ocorridos no contexto das equipes de trabalho ou das organizações (Abbad *et* Borges-Andrade, 2004).

Ainda de acordo com Abbad *et* Borges-Andrade (2004), duas tradições vinculadas às teorias da aprendizagem tiveram origem na psicologia no início do século XX, quais sejam: tradição behaviorista e tradição cognitivista. A primeira tem como foco a mudança de comportamento efetivada de forma estável a partir da interação do ser humano com o ambiente. Já a segunda tem como premissa o fato de que tal alteração duradoura de comportamento é resultado do convívio com o meio, mas essa interação origina processos mentais ou conhecimentos, atitudes e habilidades adquiridas a partir das mudanças.

Os autores destacam ainda que as capacidades aprendidas podem ser utilizadas por meio de dois formatos diferentes (Abbad *et* Borges-Andrade, 2004). A transferência lateral reconhece que o indivíduo pode reproduzir desempenhos que não foram aprendidos, mas que são parecidos com os conhecimentos adquiridos. Já a transferência vertical permite que o indivíduo adquira conhecimentos mais complexos, a partir de uma capacidade mais simples já aprendida anteriormente. A transferência também pode ser positiva, quando a aprendizagem facilita o desempenho do ser humano, e negativa, quando interfere na possibilidade de dificultar outros processos de aprendizagem.

Gestão de pessoas no setor público: evolução e tendências

Cada vez mais, a Administração Pública sofre pressões da sociedade a fim de prestar melhores serviços, ter mais

transparência em suas ações e responder, de forma rápida e eficiente, às mudanças contemporâneas. Dessa forma, além de melhorias em estruturas, processos, adoção de novos métodos de trabalho e legislação, o servidor público é reconhecido como o principal agente de mudança, com o intuito de que se possa alcançar os resultados desejados (Pantoja, Camões, Bergue, 2010).

Em uma análise dos modelos de gestão de pessoas na Administração Pública no período de 1995 a 2010, Camargo *et al.* (2014) revelam uma série de práticas de gestão de pessoas que buscaram, além de melhorias diretas aos servidores, melhorias ao atendimento de demandas sociais. Nesse sentido, aspectos de gestão, informatização e novos olhares sobre o ser humano foram presentes tanto no governo de Fernando Henrique Cardoso como no Governo Lula. Pode-se destacar a reforma institucional, a criação das escolas de governo, o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública e o próprio ajuste fiscal. Na sequência disso, as iniciativas relacionadas à profissionalização, ao gerenciamento e à governança foram capazes de fortalecer programas de capacitação e desenvolvimento de gestores públicos (Camargo *et al.*, 2014).

Sendo assim, percebe-se o esforço do Governo Federal no sentido de desenvolver ações sistematizadas para a capacitação de gestores. Nesse contexto, a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) empreende ações educacionais, presenciais ou a distância, como forma de criar nas instituições públicas um quadro de gestores capazes de gerenciar recursos, tomar decisões e exercer os papéis exigidos para enfrentar os atuais desafios.

Um marco legal importante no cenário da gestão de pessoas é o Decreto nº 5.707/06, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) na esfera federal e dá diretrizes para o desenvolvimento de pessoal na Administração Pública. O Decreto traz para o setor público o conceito de Gestão por Competências e o entendimento da capacitação como um processo de aprendizagem que deve desenvolver competências institucionais por meio das individuais, trazendo também a obrigatoriedade de toda instituição elaborar um Plano Anual de Capacitação (Brasil, 2006).

Muitos conceitos do setor privado foram incorporados à gestão Pública. Ressalta-se que, além da necessidade de trazer boas práticas da iniciativa privada para o poder público, essa legislação também surge da necessidade de profissionalização de servidores tendo sua atuação alinhada às diretrizes da organização (Junior *et* Sinachi, 2014).

Dentro da perspectiva da gestão estratégica de Recursos Humanos, as empresas devem ver as pessoas como responsáveis por fundamentar as competências centrais de uma organização, sendo as pessoas o principal recurso para ga-



rantir a vantagem competitiva. Nesse aspecto, as ações de RH devem permitir que a organização alcance seus objetivos estratégicos.

É importante esclarecer que a existência de legislação específica para determinado assunto não garante o desenvolvimento exitoso de seus objetivos. Silva *et Melo* (2013) destacam como resistência da implantação do modelo de gestão por competência no setor público fatores relacionados à necessidade de mudança de cultura organizacional, processos de comunicação e disseminação de informações, entraves nos processos seletivos (concursos públicos), redimensionamento de pessoal e o fato de a legislação não acompanhar na mesma velocidade as mudanças das organizações e da sociedade.

O gestor público: possibilidades e desafios

Muito se questiona sobre os papéis e as funções desempenhadas no ambiente organizacional. Alguns deles tem caráter formal, e outros podem surgir naturalmente. De fato, existem diferenças entre as características de líderes e gestores, sendo a liderança de fundamental importância para o desempenho do gestor. Este, além de planejar, organizar e controlar recursos devido à sua posição formal nas organizações, quando tem traços de liderança influencia e inspira os outros, geralmente por meio de 3 tipos de habilidades: técnicas, humanas e conceituais (Newstrom, 2008).

O uso dessas habilidades de liderança, ainda segundo Newstrom (2013), varia de acordo com o nível organizacional ocupado pelo indivíduo, sendo as habilidades técnicas mais utilizadas por gerentes operacionais e profissionais específicos. À medida que estes assumem posições de liderança, passam a utilizar mais habilidades humanas, como as de relacionamento e de liderança de seus subordinados. Por conseguinte, os altos gerentes utilizam as habilidades técnicas e humanas em menor grau e, cada vez mais, lidam com ideias, conceitos e planejamentos em longo prazo, passando a utilizar predominantemente as habilidades conceituais.

De acordo com Gunter, Hall, Bragg (2013), os líderes são ativamente corresponsáveis pela resolução de problemas públicos, e a modernização dos serviços prestados no setor público evidencia a necessidade de lideranças nas chefias das organizações públicas.

Observando que o gestor público, diante da realidade na qual está inserido, também deve ser detentor de competências gerenciais. Existe na literatura certa concordância quanto ao entendimento de que competência é uma combinação articulada de conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando utilizadas corretamente, convergem-se numa forma de agir diferenciada, além de ser capaz de agregar va-

lor à empresa e aos indivíduos (Nisembaum, 2000; Carbone 2009).

Junior *et Sinachi* (2014) ressaltam que quando se trata de competências na gestão pública existe uma dificuldade em entender qual a função/papel que cada servidor desempenha em sua instituição, devido às diferenças entre as nomenclaturas de seus cargos de ingresso. No entanto, é de extrema necessidade identificar qual o papel de cada indivíduo, uma vez que essas informações serão importantes para direcionar as ações de capacitação e os recursos alocados para o desenvolvimento de cada papel.

Notadamente, os estudos sobre as competências gerenciais em organizações públicas, e também em instituições de ensino, têm despertado interesses de pesquisadores e organizações, reforçando a importância dessas competências para os resultados organizacionais e o desempenho individual e da instituição (Ferreira *et Maia*, 2014; Pereira *et Silva*, 2011; Picchiali, 2010).

3. METODOLOGIA

De acordo com Mynaio (1993), o termo metodologia refere-se à maneira de abordar os problemas e procurar respostas para eles, incluindo as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o potencial criativo do investigador.

Para Gil (2002), a pesquisa é como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

Os procedimentos metodológicos utilizados em busca do alcance dos objetivos definidos serão apresentados a partir da caracterização do tipo da pesquisa: a sua área de abrangência, os seus participantes e o seu terreno, o plano de coleta de dados e o tratamento utilizado para o instrumento proposto.

Tipo de pesquisa

O presente estudo científico tem como finalidade alcançar uma melhor compreensão da atividade organizacional, mediante a análise do programa de formação de gestores da instituição pesquisada. O trabalho foi realizado a partir de uma pesquisa de campo, bibliográfica e documental, por meio de um estudo de caso, com abordagem qualitativa de caráter descritivo.

Para Vergara (2010), a pesquisa bibliográfica objetiva prover o levantamento e a seleção de bibliografia publicada sobre o assunto pesquisado em livros, revistas, jornais, folhetins, monografias, teses e dissertações, colocando o pes-



quisador em contato direto com todo o material já escrito sobre tal assunto.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa recomendada quando existem questões “como” e “por que”, como também em situações em que o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco da pesquisa está em fenômenos contemporâneos inseridos em contexto da vida real.

De acordo com Flick (2004), para a realização de pesquisa qualitativa existem alguns fatores principais que norteiam esse fazer, como: a apropriação de métodos e teorias, considerando, por exemplo, a abrangência e a complexidade do objeto estudado; a diversidade de perspectivas sobre o objeto, partindo da subjetividade e do contexto social que o envolve; as reflexões do pesquisador em relação à pesquisa e vice-versa, como parte da produção do conhecimento; e a variedade de abordagens e métodos, como parte da história construída em relação à pesquisa qualitativa.

Objeto de estudo

O IFRN é uma instituição centenária com histórico de inovação e pioneirismo em sua atuação. Atualmente (em 2015), possui cerca de 28 mil alunos distribuídos por todas as regiões do Estado, em 21 *Campi* e na Reitoria, oferecendo um total de 109 cursos de níveis médio e superior, nas modalidades presencial e a distância.

O IFRN é reconhecido por sua qualidade no ensino técnico e tecnológico oferecido aos seus alunos e pela contribuição que oferece à sociedade desde sua fundação, em 1909, como Escola de Aprendizes Artífices. Em toda a sua história, a instituição sofreu mudanças e reinvenções para atender às demandas da comunidade e aos avanços na educação brasileira. Foi assim desde 1942, quando passou a ser denominada Escola Industrial Federal, ao oferecer cursos técnicos de nível médio, até a recente ampliação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Rio Grande do Norte, iniciada em 1994.

De acordo com dados estatísticos divulgados pela Diretoria de Gestão de Pessoas, em dezembro de 2014, disponível na página oficial do IFRN, seu quadro funcional conta com cerca de 2.400 servidores como ativos permanentes. Destes, cerca de 1.200 são técnico-administrativos em educação, ingressantes na instituição por concurso público para ocupar diferentes cargos e atribuições, com o objetivo de apoio aos pilares de Ensino, Pesquisa e Extensão preconizados como fim daquela casa de educação.

Em geral, tanto servidores técnico-administrativos quanto servidores docentes podem ocupar funções gratificadas,

atendendo aos interesses da administração. Ressalta-se, entretanto, o fato de que a instituição, apesar de possuir uma política de incentivo à qualificação, não desenvolve um programa de identificação e posterior reconhecimento de habilidades e competências de seus servidores para direcionamento às funções e aos setores afins às suas aptidões.

Nesse contexto, o Programa de Formação de Gestores analisado por este estudo foi desenvolvido pela Diretoria de Gestão de Pessoas (DIGPE), por intermédio de sua Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal (Codepe).

Procedimento de coleta e análise de dados

A pesquisa documental foi realizada mediante o acesso às estatísticas, aos indicadores e aos documentos institucionais disponibilizados em domínio público, pela página oficial da instituição, e em documentos de acesso restrito, cedidos pela Diretoria de Gestão de Pessoas do IFRN.

A revisão bibliográfica baseou-se em estudos e pesquisas realizadas em instituições federais de ensino superior, assim como em publicações de estudiosos da área da aprendizagem, gestão de pessoas, treinamento e desenvolvimento e gestão de competências, com o objetivo de fundamentar teórica e metodologicamente este trabalho.

O plano de coleta de dados utilizou a análise documental e uma entrevista semiestruturada com a gestora do Programa. Vergara (2010) ressalta que os questionamentos realizados em entrevistas individuais fazem com que o entrevistado reflita o seu posicionamento sobre o tema pesquisado auxiliando a encontrar as respostas do problema pesquisado.

4. RESULTADOS

O IFRN regulamentou a sua Política de Capacitação e Qualificação dos Servidores, com a Resolução nº 20/2005 - CD, quando a instituição ainda era denominada Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Norte (CEFET-RN), e, após isso, não houve mais atualizações.

De acordo com as informações obtidas, esse documento foi elaborado em decorrência da responsabilidade e da preocupação que a instituição tinha no que se referia à educação e à capacitação dos seus servidores, mas, principalmente, pela necessidade de se adequar aos normativos legais, especificamente o Decreto nº 5.707/06.

Entre os objetivos preconizados pelo Regulamento de Política de Capacitação e Qualificação dos Servidores, encontram-se dois que são direcionados ao desenvolvimento de servidores para o exercício de suas funções, quais sejam:



promover eventos de capacitação e qualificação específicos para os diversos setores da Instituição, de modo que, até o final de 2007, cada servidor tenha participado de, pelo menos, 2 (dois) eventos de curta duração (carga horária de até 60 horas); e promover capacitações específicas visando formar um quadro de servidores aptos a ocupar funções gerenciais.

O referido documento, embora seja apresentado como norteador das ações de Capacitação e Qualificação de Servidores, encontra-se bastante desatualizado no que se refere à dimensão da instituição, a qual, posteriormente à publicação deste, foi submetida a uma reestruturação com a ampliação de sua política de educação, inclusive com sua expansão física por todo o território do estado do Rio Grande do Norte. Entende-se, portanto, que haveria a necessidade de uma revisão e de uma consequente atualização nesses parâmetros de desenvolvimento apontados, a fim de atender mais efetivamente às novas demandas da instituição e, por conseguinte, de seus servidores, no tocante à capacitação.

O programa de capacitação para gestores do IFRN, analisado neste trabalho, foi fruto de um Levantamento de Necessidades de Treinamento, destinado aos servidores do IFRN, realizado no ano de 2014 pela Codepe – órgão diretamente ligado a DIGPE do IFRN, cujo intuito foi conhecer as necessidades específicas de treinamento e desenvolvimento dos servidores para a elaboração do Plano Anual de Capacitação, ano base 2015.

A partir dessa iniciativa, concretizou-se o Programa de Capacitação para Servidores do IFRN, divulgado no ano de 2015, o qual contemplava treinamentos nas mais diversas áreas de interesse, entre eles, o Programa de Formação de Gestores. É importante destacar que esse Programa trata de um cronograma para o desenvolvimento de ações destinadas à Capacitação, com programação de cursos, seu público-alvo e conteúdo programático.

Tal programa foi delineado para gestores de nível operacional, tendo como público-alvo os gestores com funções gratificadas (FG's), ou seja, que são coordenadores de setores nos *Campi* do IFRN. Para tal, foram ofertadas 40 vagas. O objetivo principal foi a capacitação de gestores para o exercício eficiente e efetivo de suas funções, a partir da aquisição de conhecimentos e do desenvolvimento de habilidades pertinentes à capacidade de gerenciar recursos e liderar pessoas, cuja metodologia adotada foi o formato de oficinas, exposições dialogadas, abordagem de estudo de casos e análise de experiências exitosas, a fim de estimular a reflexão dos participantes em relação ao seu papel como gerentes.

Para o cumprimento desse objetivo, foram desenvolvidos cinco módulos – momentos de capacitação –, quinzenal-

mente, conforme a quadro 1, a seguir:

Quadro 1. Módulos de capacitação

Módulo	Temas Abordados	Carga Horária
I - Contexto de Atuação	Rede Federal de Ensino e o seu papel no Desenvolvimento do Brasil	20h
	Educação Técnica e Profissional no Brasil	
	Administração Pública e o Papel do Gestor	
II - Planejamento e Gestão Organizacional	Planejamento e Gestão estratégica	20h
	Instrumentos de Gestão do Governo Federal	
	Gestão de Processos	
	Instrumentos para a gestão da qualidade	
III - Gestão de Recursos	Orçamento Público, Receitas e Despesas	20h
	Lei de Responsabilidade Fiscal	
	Compras no Setor Público	
IV - Gestão de Pessoas	Comunicação	20h
	Desenvolvimento de equipes	
	Liderança	
	Negociação	
	Clima Organizacional	
V - Consolidação de Aprendizagem	Apresentação de Relatos de Aprendizagem pelos participantes	08h
	Aplicação de testes de aprendizagem	
	Avaliação do Programa	

Fonte: Dados de Pesquisa (2015)

Esse programa mostrou-se como uma iniciativa de capacitação coletiva dentro da organização estudada, com participação de gestores de diferentes *Campi* espalhados geograficamente pelo Rio Grande do Norte, enquadrando-se dentro das possibilidades de desenvolvimento de competências defendidas por Fernandes (2013). O fato de o Programa de Capacitação de Gestores ter caráter sistêmico já revela o empenho da alta direção da instituição em desenvolver competências em seus gestores. O programa objetivou, além da aquisição de novos conhecimentos, o desenvolvimento de competências técnicas, bem como competências humanas relacionadas à liderança, ao relacionamento interpessoal e à negociação, por se tratar de gerentes de nível operacional. Esses aspectos se encontram com as ideias de Newstrom (2013), o qual defende que gerentes operacionais tendem a utilizar mais competências técnicas evoluindo para o uso de competências humanas, por liderarem outras pessoas.

O programa também vai ao encontro do pensamento de Abbad *et* Borges-Andrade (2004), quando entende que os ambientes organizacionais que oferecem condições e apoio



ao desempenho exemplar costumam alcançar maiores níveis de aprendizagem do que as organizações que colocam essa responsabilidade somente a cargo dos indivíduos, a partir da competência que apresentam.

No intuito de contribuir para o alcance das metas gerais da empresa, Bohlander, Snell, Sherman (2005) entendem que, para os investimentos da organização em treinamento alcancem o resultado esperado no desempenho, é necessário trabalhar com quatro fases, quais sejam: avaliação das necessidades, projeto do programa, implementação e avaliação.

A avaliação das necessidades contempla outros três aspectos, que são: a análise da empresa, envolvendo o ambiente, as estratégias e os recursos para definir o foco do treinamento; a análise da tarefa, para determinar o conteúdo que será contemplado para o atendimento dos deveres no trabalho; e a avaliação da pessoa, com o intuito de definir as pessoas que necessitam de treinamento, conforme comentam Bohlander, Snell, Sherman (2005).

O Programa de Treinamento disponibilizado aos participantes no caso do Programa de Formação de Gestores contemplava informações como: carga horária, quantitativo de vagas, objetivo e conteúdo programático. Para Bohlander, Snell, Sherman (2005), o Programa de Treinamento deve conter, no mínimo, quatro pontos relacionados: objetivos instrucionais, prontidão e motivação do treinamento, princípios de aprendizagem e características dos instrutores.

Diante das informações analisadas, percebe-se que os aspectos quanto à maturidade e às experiências dos participantes não foram mencionados, ou seja, se estes possuem as habilidades e os conhecimentos necessários à absorção dos conteúdos apresentados ao longo do curso. Entretanto, é possível que essas informações tenham sido consideradas para a seleção dos servidores participantes a partir da análise da Coordenação responsável. As características dos instrutores somente foram divulgadas no decorrer do Programa, junto ao cronograma de atividades, normalmente com um módulo de antecedência.

A implementação do treinamento é um aspecto essencial para o sucesso do investimento, inclusive partindo da escolha do método adequado. Os métodos de treinamento para o desenvolvimento gerencial, segundo Bohlander, Snell, Sherman (2005), podem ser os mesmos utilizados para funcionários de nível mais básico, embora existam outros mais direcionados ao objetivo do desenvolvimento, que deve ser: ampliar a vivência do líder e fornecer uma visão de longo prazo na instituição.

O método escolhido pelo IFRN para a realização dessa Formação de Gestores foi um misto de Seminários direcionados às temáticas de políticas e procedimentos e diretrizes a serem

utilizados, com experiências no local de trabalho, reuniões de *staff* para a discussão de problemas e eventos que ocorrem fora das áreas de atuação diretas daqueles líderes.

O programa de formação de gestores analisado neste artigo contemplou, em cada módulo realizado, objetivos de aprendizagem para seus participantes. No entanto, a única ferramenta utilizada para a avaliação de aprendizagem foram os testes de aprendizagem aplicados no ambiente de treinamento. Esse fato, porém, não permite afirmar que os conhecimentos, as habilidades e as atitudes abordados no programa foram, objetivamente, aplicados ao dia a dia de trabalho dos participantes e em seu relacionamento com seus pares e subordinados, melhorando, assim, o desempenho organizacional.

Sobre a avaliação do referido programa para gestores em análise, é importante reforçar que todo treinamento deve ser avaliado, assim como outras ações adotadas na Gestão de Pessoas, a fim de definir a sua efetividade. De acordo com Bohlander, Snell, Sherman (2005), existem critérios para avaliá-lo: reações, aprendizado, comportamento e resultados. Contudo, a pesquisa realizada permite inferir que a avaliação empreendida no programa não se enquadra em nenhum desses critérios.

O que se tem é uma avaliação incipiente, por se tratar da aplicação de um questionário simplificado, que abordava aspectos como divulgação e estrutura de aplicação do evento (salas de aula, material didático etc.), e de uma avaliação genérica, de cada módulo, com os seguintes aspectos: domínio de conteúdo, didática de ensino, relacionamento com a turma e administração do tempo em sala de aula.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resgatando o objetivo deste artigo, que foi avaliar as práticas de desenvolvimento de gestores empreendidas pelo IFRN, por meio do Programa de formação de gestores, conclui-se que tal programa se mostra como uma iniciativa satisfatória de desenvolvimento de gestores. De forma geral, o programa contemplou o desenvolvimento de competências técnicas, com aquisição de novos conhecimentos e competências humanas, fatores-chave na formação de gestores, sendo realizado de forma sistêmica, envolvendo servidores de toda a instituição.

Por outro lado, verifica-se algumas falhas na condução do processo, especificamente pela ausência de simulações e de espaços de trocas de experiências, bem como pela não realização de avaliação significativa dos resultados do programa. As entrevistas realizadas não permitem afirmar se o programa continuará nos próximos anos, especialmente devido às contingências econômicas do cenário atual.



Aponta-se como limitações naturais da pesquisa os aspectos metodológicos, uma vez que, tendo apenas uma organização estudada, não se exaure o tema pesquisado e o acesso somente aos documentos institucionais e aos gestores do programa, não conseguindo contemplar, dessa forma, os profissionais beneficiados com as iniciativas de desenvolvimento de gestores realizadas pela organização.

Sugere-se como possibilidades de novas pesquisas realizar uma avaliação do mesmo programa aqui estudado sob a perspectiva dos envolvidos, objetivando mensurar qual foi o impacto do programa nos profissionais no retorno de suas atividades, se as competências adquiridas estão sendo utilizadas no dia a dia e se o desempenho individual e institucional sofreu alguma alteração com base nos pressupostos do programa. Aponta-se também a possibilidade de estudos comparativos a fim de verificar se existe similaridade nas práticas desenvolvidas para a formação e o desenvolvimento de gestores em outros órgãos públicos e/ou institutos federais no Brasil.

REFERÊNCIAS

- Abbad, G. D. et Borges-Andrade, J. E. (2004). "Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho", em Zanelli, J. C, Borges-Andrade J. E., Bastos, A. V., Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Artmed, Porto Alegre, RS.
- Amorim, T. N. G. F. et Silva, L. de B. (2012). "Treinamento no Serviço Público: Uma Abordagem com os Servidores Técnico-Administrativos de Universidade", Teoria e Prática em Administração, Vol. 2, No. 1., pp. 1-28.
- Bohlander, G. W., Snell, S.; Sherman, A. (2005). Administração de Recursos Humanos., Pioneira Thomson Learning, São Paulo, SP.
- Bowdithc, J. L. (2004). Elementos de comportamento organizacional. Pioneira, São Paulo, SP.
- Brasil (2006). Decreto Federal nº5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.
- Camargo, E. J. B., Pereira, A. S., Grzybovski, D. et al. (2014). "Gestão de pessoas na administração pública: análise dos modelos adotados no período 1995 a 2010", em: Encontro da Anpad. Anais do XXXVIII Encontro da Anpad, v.1, Rio de Janeiro, RJ. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB870.pdf (Acesso em 05 de outubro de 2015).
- Carbone, P. P. (2009). Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento. 3. ed. Editora FGV, Rio de Janeiro, RJ.
- Fernandes, B. H. R. (2013), Gestão Estratégica de Pessoas com foco em competências, 1 ed. Elsevier, Rio de Janeiro, RJ.
- Ferreira, F. et Maia, L. C. G. (2014). "Gestor universitário e competências gerenciais: do perfil, formação e atuação", apresentado em EnANPAD, Rio de Janeiro, 2014, disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_GPR223.pdf (Acesso em 02 de outubro de 2015).
- Flick, U. (2004). Uma introdução à pesquisa qualitativa. 2 ed. Bookman, Porto Alegre, RS.
- Gil, A. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. Atlas, São Paulo, SP.
- Gunter, H., Hall, D., Bragg, J. (2013). "Distributed Leadership: A Study in Knowledge Production", Educational Management Administration & Leadership, Vol. 41, No. 5, disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1741143213488586> (Acesso em 02 de outubro de 2015).
- Junior, E. B., Sinachi, R. (2014). Gestão por competências: da teoria para a prática. In: Leme, R. (Org.). Gestão por competências no Setor Público. Qualitymark, Rio de Janeiro, RJ.
- Minayo, M. (1993). O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. Abrasco, Rio de Janeiro, RJ.
- Pantoja, M. J., Camões, M. R. S., Bergue, S. T. (org.) (2010). Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público, ENAP, Brasília, DF.
- Silva F. M., Mello, S. P. T. (2013). "A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público", Revista Eletrônica de Administração e Turismo, Vol. 2, pp. 110-127, disponível em: <http://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/1959/2339> (Acesso em 12 de outubro de 2015).
- Newstrom, J. W. (2008). Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho. McGraw-Hill, São Paulo, SP.
- Newstrom, J. W. (2013). Organizational Behavior: Human Behavior at Work. McGraw-Hill.
- Nisembaum, H. A. (2000). A competência essencial. Infinito, São Paulo, SP.
- Pereira, A. L. C. et Silva, A. B. (2011). "As Competências Gerenciais nas Instituições Federais de Educação Superior", Cadernos EBAPE.BR (FGV), Vol. 9, pp. 627-647, disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512011000600010&script=sci_arttext (Acesso em 29 de setembro de 2015).
- Picchiai, D. (2010). "Competências Organizacionais, Gerenciais e Individuais: conceitos e discussões no setor Público", Revista da micro e pequena empresa (FACCAMP), Vol. 4, pp. 12-34, disponível: <http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/180/147> (Acesso em 29 de setembro de 2015).
- Robbins, S. P. (2005). Comportamento Organizacional. 11 ed. Pearson Prentice Hall, São Paulo, SP.
- Vergara, S. C. (2010). Métodos de pesquisa em administração. 5. ed. Atlas, São Paulo, SP.
- Yin, R. K. (2001). Estudo de Caso: planejamento, e métodos I. 2 ed. Bookman, Porto Alegre, RS.