

# 4

## PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES: PROJETO PILOTO PARA FORMAÇÃO DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

---

*Kátia Daniele Dutra Brito<sup>1</sup>*  
*Maria Alinele Lucena Soares<sup>2</sup>*  
*Lílian Cavalcante Feitosa<sup>3</sup>*  
*Sabrina Suerli Lucena Melo<sup>4</sup>*  
*Francisca Cristiane Gomes de Souza<sup>5</sup>*  
*Gislene Farias de Oliveira<sup>6</sup>*

**Resumo:** As áreas de capacitação, treinamento e desenvolvimento em educação vem adquirindo maior importância estratégica. Estas tem sido consideradas como estratégicas em termos de retornos mais significativos para as organizações. Para que isso aconteça a contento, torna-se necessário que o processo de capacitação obedeça a um alinhamento com as diretrizes da organização, bem como com o contexto e ambiente em que os servidores estejam inseridos. Também se torna imprescindível que os resultados das ações sejam sempre avaliados, possibilitando um ciclo permanente de melhorias a cada capacitação ofertada. Tratou-se do relato de um estudo de natureza exploratória, quantitativo e qualitativo, cujo instrumento utilizado foi um questionário com questões abertas e fechadas, disponibilizadas no Google forms. Participaram 28 servidores, sendo que 9 desistiram ao longo do processo. Resultados: Observou-se certo pioneirismo da UFCA em inserir novas

---

<sup>1</sup> Graduação em Administração de Empresas pela Faculdade Doutor Leão Sampaio. Especialização em Gestão Estratégica do Capital Humano e Especialização em Docência do Ensino Superior pela Faculdade Doutor Leão Sampaio. Mestranda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: [katia.brito@ufca.edu.br](mailto:katia.brito@ufca.edu.br);

<sup>2</sup> Graduação em Pedagogia pela Universidade Regional do Cariri - URCA e em Português pela Universidade Estadual do Vale do Acaraú - UVA. Pós-graduada em Metodologia do Ensino Superior pela Faculdade Kurios - FAK. Mestranda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: [alinele.lucena@ufca.edu.br](mailto:alinele.lucena@ufca.edu.br);

<sup>3</sup> Graduação em Administração pela Universidade Federal do Ceará - Campus Cariri e Pós-graduação no MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade Norte do Paraná. Mestranda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: [lilian.cavalcante@ufca.edu.br](mailto:lilian.cavalcante@ufca.edu.br);

<sup>4</sup> Graduação em Psicologia pela Faculdade Leão Sampaio e Especialização em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica na Faculdade Juazeiro do Norte. E-mail: [sabrina.melo@ufca.edu.br](mailto:sabrina.melo@ufca.edu.br);

<sup>5</sup> Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Regional do Cariri e Especialização em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Juazeiro do Norte. Gerente da Divisão de Gestão de Desempenho da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Cariri. Mestranda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. E-mail: [cristiane.souza@ufca.edu.br](mailto:cristiane.souza@ufca.edu.br)

<sup>6</sup> Doutorado em Psicologia Social pela Universidade Federal da Paraíba. Docente da Universidade Federal do Cariri. UFCA. E-mail: [gislene.farias@ufca.edu.br](mailto:gislene.farias@ufca.edu.br).

metodologias de trabalho ao possibilitar, modernas modalidades de aprendizagens, com a finalidade de obter resultados que certamente se refletirão na prática e nas interações funcionais no ambiente de trabalho. Assim, considerou-se que o presente trabalho alcançou os objetivos propostos quanto ao treinamento das equipes participantes, através de métodos e políticas de gestão inovadoras.

**Palavras-chave:** Capacitação, Desenvolvimento de equipes, Alta Performance.

## INTRODUÇÃO

As iniciativas das novas práticas de gestão de pessoas no Brasil, implicaram no Decreto nº 5.707 de 2006, o qual instituiu uma nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP (BRASIL, 2006), orientada para os órgãos da administração, propondo diretrizes para colocar-se em prática um Plano de Desenvolvimento para aqueles servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE, nas instituições federais, com vinculação direta ao Ministério da Educação. Tal ato normativo, intensificou o surgimento de políticas de capacitação de servidores no serviço público federal, objetivando um processo permanente de maior preparação de tais servidores.

Hoje se encontra vigente os Decretos 9.991/2019 com modificações trazidas pelo Decreto 10.506/2020. Ambos, mantém a perspectiva de desenvolvimento profissional do servidor criada no Decreto 5.707/2006 e reforça a necessidade de planejar esse desenvolvimento no sentido de alinhar aos objetivos institucionais.

Nessa perspectiva, a qualificação passou a ser mais usual, como forma de proporcionar aprendizagem e desenvolvimento de competências, utilizando-se de treinamentos (terminologia adotada para eventos de curta e média duração) como promoção de uma melhoria no desempenho dos servidores no seu trabalho (VARGAS e ABBAD, 2006).

As áreas de capacitação, treinamento e desenvolvimento em educação vem adquirindo maior importância estratégica segundo Bell,

Tannenbaum, Ford, No e Kraiger (2017). Estas tem sido consideradas como estratégicas em termos de retornos mais significativos para as organizações (HO, 2016). Para que isso aconteça a contento, torna-se necessário que o processo de capacitação obedeça a um alinhamento com as diretrizes da organização, bem como com o contexto e ambiente em que os servidores estejam inseridos. Também se torna imprescindível que os resultados das ações sejam sempre avaliados, possibilitando um ciclo permanente de melhorias a cada capacitação ofertada (GRIFFIN, 2012).

Dessa forma, as iniciativas de capacitação precisam ser pensadas pelas organizações públicas como algo que seja retroalimentado pelas avaliações, sejam antes ou depois das ações, gerando um constante fluxo de informações e conseqüentemente de produtos. As avaliações de treinamentos e capacitações, se configuram como imprescindíveis para o aperfeiçoamento desses processos (BORGES-ANDRADE, ABBAD, ZERBINI e MOURÃO, 2013). É, pois, a avaliação que permitirá pensar sobre acertos e eventuais erros na aplicação dos Projetos de capacitação.

No caso do presente estudo, foi proposto um Projeto Piloto para Desenvolvimento de Equipes, cujo objetivo geral foi treinar equipes de alta performance, através de métodos e políticas de gestão inovadoras. Para isso foram necessários também: a) Diagnosticar as fragilidades e forças do grupo participante; b) Discutir sobre as possíveis problemáticas apresentadas no diagnóstico e c) Conhecer a percepção dos participantes sobre a ação de desenvolvimento vivenciada.

## **METODOLOGIA**

Trata-se de um estudo de campo de natureza exploratória, realizado na Universidade Federal do Cariri, onde participaram um

grupo de servidores Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) por ocasião de um Projeto para Desenvolvimento de Equipes.

O Projeto teve como Instrutora a Prof<sup>a</sup>. Emília Suitberta de Oliveira Trigueiro<sup>8</sup>, e aconteceu em três módulos de quatro horas, no ano de 2019 em duas equipes administrativas distintas da UFCA. A presente pesquisa aborda uma destas equipes que participou nos dias 05/09, 19/09 e 03/10/2019, perfazendo um total de 12 horas presenciais no campus de Juazeiro do Norte, Ceará.

Para atingir os objetivos propostos, foram colocadas questões abertas ao longo dos módulos, onde os participantes responderam on line, via celulares e, ao final, um questionário com perguntas diversas que envolveram seu comportamento em equipe, a exemplo de: “Acredito que terei oportunidades de aplicação dos conhecimentos adquiridos no meu trabalho”; “A ação de desenvolvimento me tornou mais receptivo a mudanças no trabalho”; “A ação foi importante para fortalecer as competências necessárias para a excelência do trabalho da minha equipe”(…).

As questões foram respondidas através do aplicativo de administração de pesquisas, Google Forms, para facilitar uma integração automática com planilhas, já que este aplicativo congrega em um só lugar todas as respostas de maneira anônima, fornecendo as informações já organizadas

em gráficos e tabelas (GOOGLE, 2017).

Trata-se de um aplicativo bastante moderno e usual, atualizado pela Google em julho de 2017, quando foram adicionados vários novos recursos (WEBER, 2018).

Segundo Heidemann et al. (2010) levantamentos de opiniões são rapidamente organizados quando se faz uso do Google Forms”, daí a opção por este recurso.

As questões foram elaboradas pela equipe da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (CDP/PROGEP) e submetidas aos participantes, no final dos três módulos do Projeto.

Os resultados da pesquisa via Google Forms foram tabulados em planilhas Google Sheets, para em seguida serem transformados em um formato visual mais adequado.

## RESULTADOS

### Módulo 1

O primeiro módulo do curso aconteceu no dia 05/09 e contou com 19 participantes, todos integrantes da equipe 1. Participaram 28 servidores, sendo 18 do sexo feminino e 10 do sexo masculino. Concluíram o curso 19 servidores. O objetivo foi realizar um diagnóstico situacional da equipe e, para isso, a instrutora se utilizou dos seguintes recursos:

- **Atividade preliminar**, enviada aos participantes antes do início do curso. Tratou-se de uma Escala Geral de Desenvolvimento no Trabalho, através de Formulário Google, cujo objetivo foi avaliar o que o servidor pensa sobre o seu trabalho e, com que frequência realiza algumas ações no seu cotidiano organizacional;

- **Percepção dos respondentes sobre Trabalho em Equipe**: Consistiu em escrever as primeiras palavras que vinha à mente acerca do que se pensa sobre Trabalho em Equipe. Foi utilizando a ferramenta Mentimeter e posteriormente discutiu-se junto aos membros da equipe as ideias que mais se repetiram e como elas se apresentam no ambiente de trabalho (Figura 1);

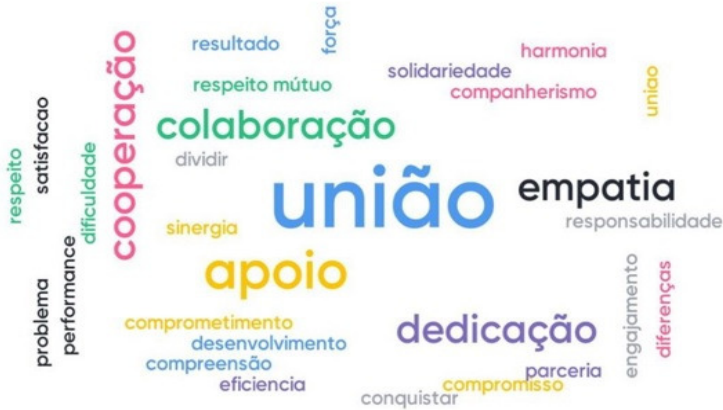
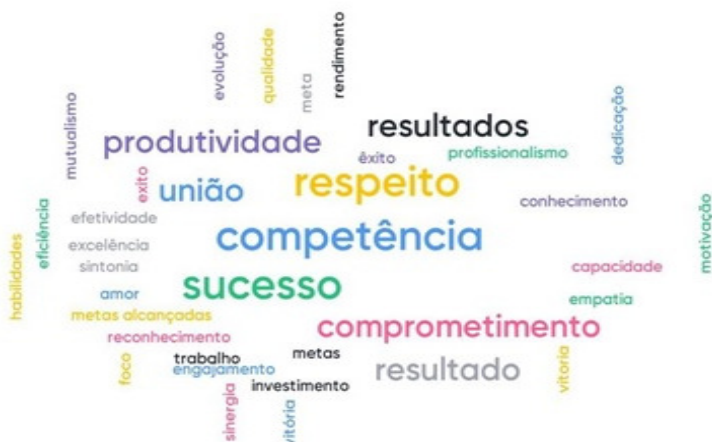


Figura 1 - Percepção dos respondentes sobre Trabalho em Equipe

Mentimeter é um sistema online de resposta do aluno, que permite uma interação simples e amigável com o público. Os professores podem criar vários tipos de perguntas ou tarefas, e os alunos participam com seus telefones celulares ou computadores. Os resultados são mostrados em tempo real como gráficos ou ilustrações.

- **Tempestade de ideias sobre o que vem a ser uma equipe de alta performance:** Consistiu em escrever as primeiras palavras que vinha à mente acerca do que se pensa sobre em Equipe de Alta Performance. Foi também utilizada a ferramenta Mentimeter e posteriormente discutiu-se junto aos membros da equipe as ideias que mais se repetiram e, as possibilidades de aplicá-las na Equipe (Figura 2);



**Figura 2** - Percepção dos respondentes sobre Equipe de Alta Performance

- **Oficina usando o Tangran:** O grupo foi dividido em quatro equipes, cada uma com um coordenador. A tarefa consistiu em montar um desenho do Tangram escolhido pelo coordenador da equipe, num prazo determinado pela instrutora (Figura 3);



**Figura 3** – Oficina usando o Tangran

- **Escala de clima da equipe:** através de um questionário online elaborado no Google Forms, a instrutora pretendeu avaliar o clima social da equipe. O resultado deste questionário foi mostrado em gráficos e por conta do limite de tempo ultrapassado pela equipe na atividade do Tangram, a análise dos resultados desta escala foi discutida no encontro seguinte.

Quanto as atividades do Módulo 1, podemos concluir o que:

A metodologia da Tempestade de Ideias estimulou os participantes a pensarem sobre o trabalho em equipe e o trabalho de uma equipe de alta performance. A instrutora ressaltou que uma equipe de alta performance pode ter as mesmas características de uma equipe que ainda não desenvolveu sua melhor performance, porém, algumas atitudes/aspectos são fundamentais para uma equipe alcançar sua melhor performance, dentre as quais: respeito, empatia, planejamento, treinamento, comunicação assertiva, comprometimento, resultados e união.

A dinâmica com o Tangram trouxe para o grupo algumas reflexões sobre o trabalho em equipe, dentre as quais: a importância da liderança, capacidade de lidar com pressão, falhas de comunicação, motivação, importância do planejamento, capacidade de iniciativa.

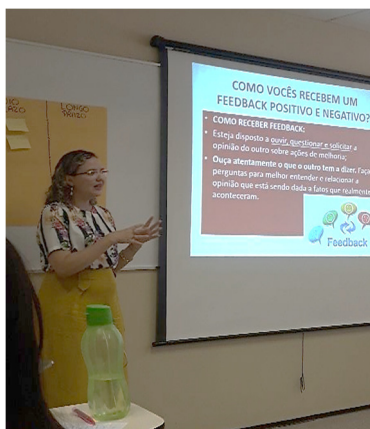
Por último, foi realizada atividade de Roda de Competências. Através de um diagrama em formato circular, divididos em partes. Cada parte se refere a alguma habilidade que o participante deverá mensurar. Esta atividade foi analisada pela instrutora, como forma de identificar as características da Equipe e foi trabalhada no encontro seguinte.



## Módulo 2

Aconteceu no dia 19 de setembro e contou 19 participantes. Pode-se observar uma maior adesão dos membros da equipe ao segundo encontro. De início a instrutora procurou identificar o porquê desses novos membros aderirem ao proposto pelo Programa. Como resposta, obtivemos que a fala positiva dos colegas sobre o primeiro encontro os motivou a participarem.

A primeira atividade tratou de analisar a consolidação dos dados da Roda de Competências, preenchida pelos membros da equipe no encontro anterior. As competências fortalecidas, por ordem decrescente, foram: 1-Flexibilidade; 2-Motivação; 3-Resolução de Problemas; 4-Interdisciplinaridade; 5-Criatividade e 6-Organização.



**Figura 4** – Momento do Trabalho Desenvolvido

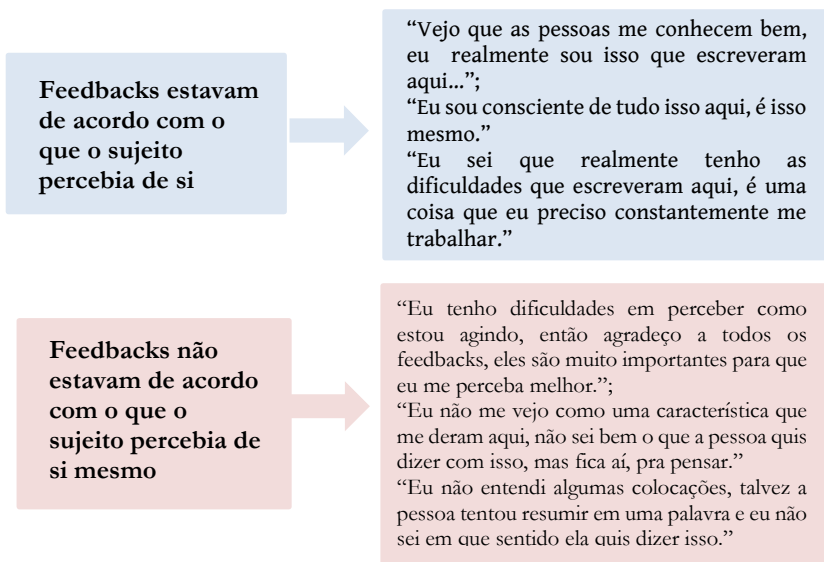
As competências enfraquecidas, por ordem decrescente, foram: 1-Inovação; 2-Liderança e 3-Autonomia.

O resultado do que a equipe precisa desenvolver com base em seus pontos fortes e pontos fracos são: - Inteligência emocional; - Feedback; - Aceitação incondicional.

Diante das características da equipe, cada ponto foi fortemente discutido entre os participantes e posterior a discussão. A instrutora propôs um exercício para treinar o recebimento de feedback: o exercício consistiu em escrever um aspecto bem desenvolvido e, outro aspecto que ainda é preciso desenvolver para, no mínimo, cinco colegas da equipe.

Em um espaço externo a sala de aula, os participantes colavam papéis com os feedbacks para as pessoas escolhidas, sem precisar se identificar.

Quando todos colocaram seus feedbacks, a instrutora pediu que cada pessoa fosse recolher os seus e observassem o que lhes foi colocado. Quando foi proposto aos participantes dizer como se sentiam diante daqueles feedbacks, as falas estão na figura 5, a seguir.



**Figura 5** – Percepção dos Feedbacks dos participantes.

Percebeu-se que, de modo geral, alguns dos participantes ficaram surpresos com as percepções dos colegas sobre seu comportamento ao destacarem suas competências. Este exercício

proporcionou maior conscientização sobre competências que ainda precisam ser melhor desenvolvidas nos sujeitos participantes.

Como última atividade, a instrutora pediu que o grupo se divide-se em equipes, de acordo com o disposto no ambiente de trabalho, por coordenadoria e pensasse quais eram os desafios daquela equipe que eram possíveis de serem superados por elas mesmas. Para cada equipe foi entregue um Plano de Ação para cada desafio: O que será feito?; Por que será feito?; Onde será feito?; Quando será feito?; Por quem será feito?; Como será feito?; Quanto custará fazer?

A ideia foi que as equipes se reunissem para traçar o plano de ação e apresentassem no encontro seguinte.

### Módulo 3

Ocorreu no dia 03 de outubro e contou com a participação de 15 pessoas. A programação iniciou pelo Plano de Ação que foi colocado no módulo anterior. Cada equipe falou sobre as dificuldades que encontraram para traçar seu plano. A questão que mais dificultou e foi comum a todas as equipes foi o encontrar tempo para reunir todos os membros da equipe. Nesse cenário, compreendeu-se o planejamento, como forte aliado para desenvolver não só uma visão sistêmica do gestor, mas para promover o engajamento de todo membro da equipe e incentivar uma cultura de diálogo.

As equipes apresentaram seus planos e observaram o quanto o trabalho de uma, influencia no trabalho das outras. A maioria das ações propostas eram de curto e médio prazo. A equipe colocou a questão da ausência dos gestores superiores, entendendo que as metas de longo prazo poderiam vir deles.

Concluída as apresentações, houve um momento para que os participantes pudessem avaliar o projeto no tocante ao alcance de seus objetivos. Mesmo não existindo uma resposta pronta sobre como estimular a motivação das equipes para que alcancem sua melhor performance, a equipe concluiu que as questões levantadas durante o

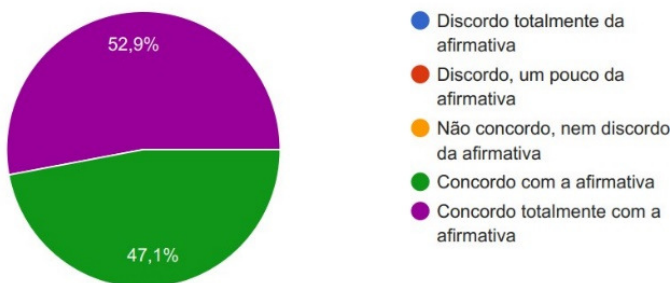
projeto levaram a uma reflexão construtiva no sentido de traçar estratégias que promovam o melhor desenvolvimento para que a equipe possa alcançar.

Ao final, todos participaram da Dinâmica da Teia que consistiu num exercício de agradecimento. Com o rolo de barbante em mãos, a instrutora posicionou os participantes em círculo e laçou o rolo de barbante a quem também destinou o seu agradecimento. Sucessivamente, os demais participantes também o fizeram até que todos foram contemplados.

Com relação às perguntas do Google Forms:

### 1. Acredito que terei oportunidade de aplicação dos conhecimentos adquiridos no meu trabalho.

17 respostas

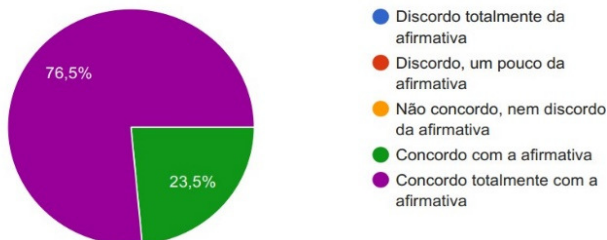


**Gráfico 1** – Sobre possibilidade de aplicação dos conhecimentos adquiridos no trabalho.

Este gráfico aponta resultados positivos acerca da visão de oportunidades para aplicar os conhecimentos adquiridos no trabalho, onde 47,1 % concordam com a afirmativa e 52,9% concordam totalmente com a afirmativa, não havendo nenhuma discordância.

## 2. Esta ação de desenvolvimento me fez refletir sobre meu comportamento diante da equipe.

17 respostas

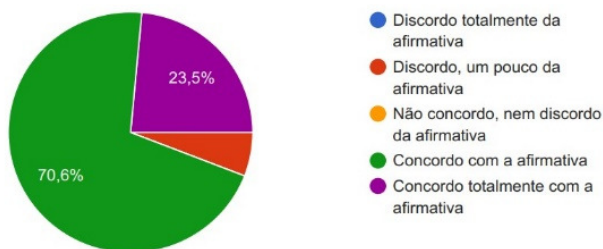


**Gráfico 2** – Sobre a ação de desenvolvimento possibilitar reflexões sobre o comportamento do participante diante da equipe.

Neste gráfico 2, apresenta-se resultados positivos acerca da reflexão do servidor quanto ao seu comportamento diante da equipe, sendo que 76,5% dos servidores concordaram totalmente com a afirmativa, e 23,5% concordam com a afirmativa, não havendo nenhuma discordância.

## 3. Minha participação nesta ação de desenvolvimento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.

17 respostas

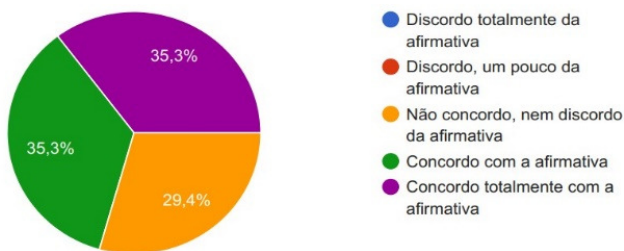


**Gráfico 3** – Sobre se a ação de desenvolvimento possibilitou maior motivação para o trabalho.

O gráfico 3 apresenta-se as respostas referentes a ação desenvolvida e o quanto ela serviu para aumentar a motivação do servidor, sendo que 70,6% dos servidores concordaram que e aumentou a motivação, 23,5% concordaram totalmente que a ação de desenvolvimento aumentou o grau de motivação e 5,9% discordaram um pouco desta afirmativa.

#### 4. Minha participação nesta ação de desenvolvimento aumentou minha autoconfiança (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).

17 respostas



**Gráfico 4** – Sobre se a ação de desenvolvimento aumentou a autoconfiança para executar meu trabalho.

Neste gráfico apresentam o quanto a ação de desenvolvimento contribuiu para o aumento da autoconfiança do servidor, sendo que 35,3% concordaram que esta ação aumentou sua autoconfiança, 35,3% concordaram totalmente que a ação de desenvolvimento aumentou a autoconfiança e 29,4% ficaram indiferentes.

Na sequência, na pergunta 5, foi indagado aos participantes se a ação de desenvolvimento o tornou mais receptivo as mudanças no trabalho, onde 70,6% concordaram e 29,4% concordaram totalmente que ações os tornaram mais receptivos as mudanças de trabalho, não havendo nenhuma discordância.

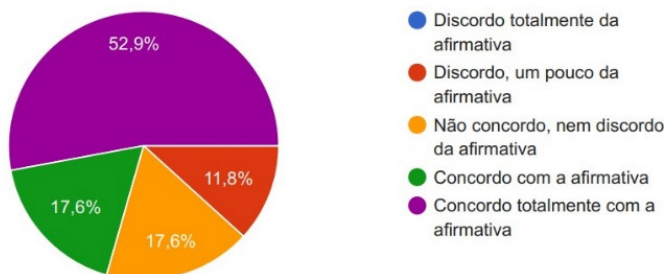
A pergunta 6 questionou acerca do fortalecimento das competências necessárias para a excelência do trabalho em equipe. As respostas demonstraram que 64,7% concordam que a ação foi importante para fortalecer as competências necessárias para a excelência do trabalho da equipe e 35,3% concordaram totalmente que a ação foi importante para fortalecer a excelência do trabalho em equipe, não havendo nenhuma discordância.

Com relação a participar das atividades propostas com interesse (Questão 7), 41,2% concordaram que sua participação nas atividades se deu com interesse e empenho, 52,9% concordam totalmente e, 5,9 foram indiferentes a esta questão.

Sobre o cumprimento do horário com pontualidade (Questão 8), 41,2% concordam que cumpriram o horário pontualmente, 11,8% concordam totalmente que cumpriram o horário com pontualidade, 11,8% não concordam e nem discordam que cumpriram o horário com pontualidade, 29,4% discordaram um pouco sobre cumprir o horário com pontualidade e 5,9 % discordaram totalmente que cumpriram o horário com pontualidade.

## 9. Cumpri todas as atividades proposta pela instrutora:

17 respostas



**Gráfico 5** – Sobre o cumprimento de todas as atividades propostas pela instrutora.

O gráfico 5 apresenta as afirmativas referente ao cumprimento das atividades propostas pela instrutora, onde 52,9% concordaram totalmente que cumpriram as atividades proposta pela instrutora, 17,6% concordaram que cumpriram com as atividades propostas pela instrutora, 17,6 % ficaram indiferente em relação ao cumprimento das atividades proposta pela instrutora, 11,8% discordaram um pouco em ter cumprido as atividades proposta pela instrutora. Não houve total discordância.

Dentro desta linha de pensamento, foi indagado aos participantes sobre se fizeram contribuições através de exemplos, complementações ou considerações durante as aulas (Pergunta 10). Observou-se que 58,8% concordaram que contribuía com discussões nas aulas, 29,4% concordaram totalmente que contribuía com discussões nas aulas, e 11,8% ficaram indiferente ao analisar se contribuía ou não com discussões nas aulas.

Com relação a se houve clareza na definição dos objetivos do programa (Pergunta 11), as respostas foram que 58,8% dos servidores concordaram totalmente que houve clareza na definição dos objetivos do programa, 35,3% concordaram que houve clareza na definição dos objetivos do programa e 5,9% ficaram indiferentes a essa questão.

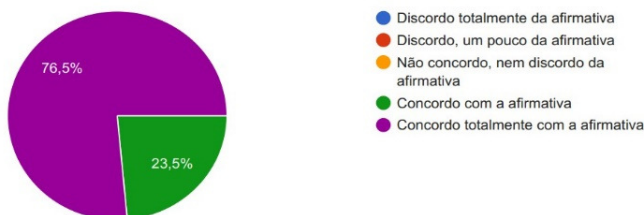
Sobre se os objetivos do Programa vivenciado foram compatíveis com as necessidades da equipe (pergunta 12), ficou evidenciado que 58,8% concordaram totalmente que os objetivos do programa foram compatíveis com as necessidades da equipe, e 41,2% concordam que os objetivos do programa foram compatíveis com as necessidades da equipe. Não havendo nenhuma discordância.

Sobre se a carga horária foi compatível com a proposta (Pergunta 13), observou-se que 29,4% dos servidores, concordaram totalmente que a carga horária foi compatível com a proposta, 58,8% concordaram que a carga horária foi compatível com a proposta, e 11,8% discordam um pouco de que a carga horária foi compatível com a proposta.



#### 14. A instrutora foi hábil na transmissão dos objetivos do programa:

17 respostas



**Gráfico 6** – Sobre a habilidade da instrutora na transmissão dos objetivos do Programa.

O gráfico 6 apresenta a opinião dos servidores acerca das habilidades da instrutora em relação a transmissão dos objetivos do programa, onde conclui-se que 76,5% dos servidores concordam totalmente que a instrutora foi hábil na transmissão dos objetivos do programa e 23,5% concordam que a instrutora foi hábil na transmissão dos objetivos do programa. Não houve nenhuma discordância por parte dos servidores.

Também foi indagado sobre nível de profundidade com que os temas e assuntos foram abordados (Pergunta 15), onde conclui-se que 58,8% dos servidores concordam totalmente que os temas e assuntos abordados foi satisfatório tendo em vista os objetivos do programa, 35,3% concordam com esta afirmativa, e 5,9% discordaram um pouco com esta afirmativa.

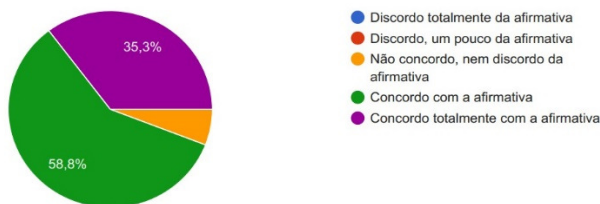
Sobre se a instrutora utilizou estratégias para motivar os participantes em relação aos temas abordados no módulo (Pergunta 16), 47,1% dos servidores concordaram totalmente que a instrutora utilizou estratégias para motivar os participantes em relação aos temas abordados e 52,9% concordam com esta afirmativa. Não houve discordância por parte dos servidores.

Também foram enfáticos sobre se houve qualidade na apresentação dos conteúdos e das exemplificações (Pergunta 17), onde ficou demonstrado que 52,9% dos servidores concordaram totalmente

que houve qualidade na apresentação dos conteúdos e da exemplificação e 47,1% dos servidores concordam com esta afirmativa. Não houve nenhuma discordância por parte dos servidores. Além disso, na percepção dos servidores em relação a se a instrutora demonstrou conhecimento dos temas abordados no treinamento (Pergunta 18), as respostas indicaram que 76,5% dos servidores concordaram totalmente que a instrutora demonstrou conhecimento dos temas abordados no treinamento e 23,5% concordaram com esta afirmativa. Não houve discordância por parte dos servidores. Quanto a segurança na transmissão dos conteúdos (Pergunta 19), 82,4% dos servidores concordaram totalmente que a instrutora demonstrou segurança na transmissão dos conteúdos do treinamento, e que 16,6% concordam com esta afirmativa. Não houve nenhuma discordância por parte dos servidores.

20. Houve respeito às ideias manifestadas pelos participantes acerca dos temas abordados:

17 respostas



**Gráfico 7** – Sobre a habilidade da instrutora na transmissão dos objetivos do Programa.

O gráfico 7 demonstra a opinião dos servidores acerca do respeito às ideias que foram manifestadas pelos participantes em relação dos temas abordados. Concluiu-se que 35,3% concordam totalmente que houve respeito às ideias manifestadas pelos participantes acerca dos temas abordados, 58,8% dos servidores concordam com esta afirmativa e 5,9% não concordam e nem discordam da afirmativa.

Indagados sobre os pontos fortes do Programa de Desenvolvimento de Equipes, as respostas foram categorizadas em: Questões práticas e operacionais e Questões subjetivas conforme dispostas na Figura 8.

**Pontos Fortes do Programa de Desenvolvimento de Equipes**

**Questões Práticas e Operacionais**

- “Horário, conteúdo”
- “Intervalo de tempo entre um encontro e outro”
- “Desempenho da instrutora”
- “Metodologia da abordagem das competências que estavam baixas”
- “Clareza na comunicação”
- “Trazer a tona a necessidade de um planejamento assertivo enquanto equipe e de fazer com que esse planejamento acompanhe as necessidades individuais e coletivas”
- “Ressaltar a importância imensurável do feedback na avaliação de desempenho e na avaliação de processos”
- “Atuação de profissional externo a realidade para não trazer desconforto aos envolvidos nos temas abordados; reforço de que a liderança e todos envolvidos é quem deve desenvolver a equipe; presenças de dinâmicas; ação fora da sala de trabalho”
- “Reuniu toda a equipe, algo que é difícil ocorrer, pois as reuniões são feitas individualmente por coordenadoria. Esses três dias foram muito importantes para compartilharmos nossas forças e fraquezas, nossas dificuldades e propormos melhorias”
- “Ser pontual, Falar com clareza”
- “Aprendizado”
- “Feedback”

**Questões subjetivas**

- “Importante, pois tem poder transformador no trabalho e no relacionamento dentro da equipe “
- “Ele movimentou o grupo. Leva a pensar sobre o trabalho”
- “Reflexão da realidade, capacitação para atuar na sua equipe, orientação a erva da importância do feedback”
- “Autoconhecimento”
- “Motivação”
- “Desenvolvimento da Equipe”
- “Despertar individualmente e em toda a equipe o senso de pertencimento e a necessidade de se dialogar e tornar-se verdadeiramente uma equipe”
- “Autonomia, liderança e Feedback”
- “Possibilidade de interação entre os setores; identificação de problemas e soluções

**Gráfico 8** – Pontos Fortes do Programa de Desenvolvimento de Equipes.

Nesta pergunta aberta, observou-se a opinião dos servidores quanto aos pontos fortes do Programa de Desenvolvimento de Equipes. Concluiu-se que todas as opiniões foram citadas foram coerentes com as outras questões anteriores do questionário, demonstrando coerência e profissionalismo. Observou-se uma maior predominância quanto ao Programa ter permitido um maior senso de liderança, autonomia assertiva e importância da realização de um feedback mais assertivo. As respostas também eliciaram um clima organizacional mais positivo, permitindo relações interpessoais mais próximas.

Quanto aos pontos a melhorar, as percepções sobre o Programa de Desenvolvimento de Equipes foram dispostas na tabela 1 a seguir.

**Tabela 1** – Percepções dos participantes sobre pontos a melhorar do Programa de Desenvolvimento de Equipes.

<b>Pontos a Melhorar</b>
“Pode ser semanalmente”
“Expandir essa ação para outras instâncias na universidade, buscando atingir principalmente os gestores superiores”
“Horário 8h podendo ser colocado pra 8:30; sobre a dinâmica de feedback atentar para dizer elogios em público e críticas no particular (poderíamos ter colocado em um recipiente ou pedido que sobrasse o papel para não expor o outro)”
“Não vejo”
“A participação da gestão superior (pró-reitor e pró-reitor adjunto). Uma carga horária maior, pelo menos uns 5 encontros ou haver esses momentos periodicamente”
“Mais dinâmicas”
“Ser uma ação a ser desenvolvida anualmente na Universidade”

“Carga horária maior”

“Não há nada para melhorar”

“Participação dos gestores”

“Melhorar a produtividade do planejamento dos resultados da equipe”(2)

Fonte: dados da Pesquisa, 2020.

Nesta pergunta aberta, observa-se as opiniões dos servidores acerca dos pontos de melhorias do Programa de Desenvolvimento de Equipes. Conclui-se que maioria das opiniões, foram melhoria da dinâmica do feedback, participação dos gestores, aumentar a carga horária do programa e melhorar a produtividade do planejamento do resultado da equipe.

Na sequência, a tabela 2 demonstra a percepção dos servidores acerca dos aspectos que eles julgam ter beneficiado a sua equipe, a partir desta ação de desenvolvimento.

As respostas levaram a crer que os aspectos mais predominantes foram: Qualidade de Feedback, Planejamento de Feedback, Liderança e autonomia no ambiente de trabalho, bem como, melhor desempenho no trabalho.

**Tabela 2** - Indicação dos Aspectos que o participante julga ter beneficiado a sua equipe partir desta Ação de Desenvolvimento

Aspectos
“Planejamento, feedback” (3)
“Realizar Feedback e desenvolver planejamento para alcançar objetivo na equipe” (2)
“Fortaleceu a visão da coordenadoria; Fez o grupo pensar mais sobre o outro”.

“Melhorei quando entendi que a motivação para o trabalho depende de mim; Consigo me comunicar melhor com os colegas”

“Motivação”

“Melhor relacionamento com o gestor”

“Despertar a noção da necessidade de planejamento”

Uso do feedback como forma de melhorar o desempenho.

“Momento de feedback sobre o outro para diminuir falatório.”

“Ampliação da responsabilidade de cada envolvido sobre o desenvolvimento da equipe.”

“Liderança e autonomia”

“O momento de feedback, que me ajudou a enxergar em que eu podia melhorar e a ação de planejamento que possibilitou a real implantação de ideias que a equipe já havia identificado como necessárias”

“Autonomia”

“Melhor desempenho no trabalho”

“Identificação e reconhecimento dos pontos fortes e fracos da nossa equipe; melhorou nossa visão em relação à liderança”

“Qualidade de feedback e empatia pelo outro membro da equipe”

“Iniciativa para resolver os problemas da equipe e a programação de tarefas para melhor desenvolver os trabalhos da coordenadoria”

“Aprendizado conhecimento”

---

Fonte: dados da Pesquisa, 2020.

## CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo geral, treinar equipes de alta performance através de métodos e políticas de gestão inovadoras, bem como diagnosticar as fragilidades e forças do grupo participante; discutir sobre as possíveis problemáticas apresentadas no diagnóstico e finalmente conhecer a percepção dos participantes sobre a ação de capacitação e desenvolvimento vivenciada.

Embora tenha sido um evento de três dias, os efeitos observados foram importantes, seja na interação intersetorial proporcionada, seja no conhecimento sobre a equipe de uma maneira geral. Eventos de capacitação tendem a liberar manifestações de comportamentos externos ao ambiente laboral, ações de cooperação entre os colegas, que tendem a proporcionar maior engajamento da equipe. Neste sentido, Oliveira e Limongi-França (2005) consideram as pessoas que compõem uma organização, ativos intangíveis importantes. Seus mais significativos constituintes competitivos. A excelência das organizações, certamente depende da valorização e do bom desempenho e satisfação dos servidores.

Os resultados foram reveladores no sentido de haver necessidade de ajustes, quanto a algumas ações no cotidiano laboral dos servidores participantes. O treinamento promoveu condições favoráveis de aprendizagem no contexto de trabalho, favorecendo maior percepção dos participantes quanto ao seu desempenho e comportamento relacional com colegas e com seus líderes.

Evidencia-se que, é no retorno ao ambiente de trabalho que efetivamente serão demonstrados os benefícios de um programa de treinamento. Mesmo que, adquirir novas habilidades através de um treinamento formal seja importante, isso nem sempre é suficiente para se observar um impacto do treinamento sobre o resultado do desempenho dos participantes, nos contextos de trabalho. Portanto, é fundamental uma política de capacitação associada às necessidades técnicas das diversas unidades de trabalho e aos objetivos

organizacionais, mesmo que se leve em conta possíveis obstáculos que possam dificultar a transferência dos conhecimentos adquiridos, a exemplo de eventuais dificuldades com as chefias. Cabe, portanto, à Instituição de Ensino Superior, neste caso a UFCA, uma revisão do processo de treinamento formal, com a finalidade de traçar estratégias que facilitem essa transferência, bem como as trocas de ações espontâneas, gerando benefícios para todos os envolvidos.

Por conseguinte, observa-se certo pioneirismo da UFCA em inserir novas metodologias de trabalho que possibilitem, modernas modalidades de aprendizagens, sejam elas formais ou informais, com a finalidade de obter resultados que visivelmente se refletirão na prática e nas interações funcionais no ambiente de trabalho. Relacionamentos mais participativos entre servidores e suas chefias imediatas, nos contextos organizacionais, tendem a gerar benefícios para a organização como um todo.

Assim, considera-se que o presente trabalho alcançou os objetivos propostos quanto ao treinamento das equipes participantes, através de métodos e políticas de gestão inovadoras. Foram também diagnosticadas as fragilidades e forças percebidas pelo grupo participante e discutidas as percepções dos participantes sobre a ação de capacitação ora vivenciada.

## REFERÊNCIAS

BELL, B. S., TANNENBAUM, S. I., FORD, J. K., NOE, R. A., e KRAIGER, K. 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 102(3), 305-323. doi: 10.1037/apl0000142.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. Treinamento, Desenvolvimento e educação: um modelo para sua gestão. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (orgs). *O trabalho e as*



organizações: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013, p. 465-527.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. (2006, 23 de fevereiro). 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. Diário Oficial da União, Brasília. Recuperado de [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm) [09 dezembro 2016]

HO, M. Investment in learning increases for fourth straight year. *Talent and Development*, 2016. Disponível em: <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2016/11/Investment-in-Learning-Increases-for-Fourth-Straight-Year>.

GRIFFIN, R. A practitioner friendly and scientifically robust training evaluation approach. *Journal of Workplace Learning*, 2012, 24(6), 393-402. doi: 10.1108/13665621211250298.

GOOGLE. *Clear Google Drive space & increase storage*. 2017. Disponível em: <<https://support.google.com/drive/answer/6374270?src=soctw>>. Acesso em: 18 Jun. 2017.

WEBER, Ryan. *Cinco novas maneiras de atingir seus objetivos mais rapidamente com o G Suite*. Google, 2018. Disponível em < <https://www.blog.google/products/g-suite/five-new-ways-reach-your-goals-faster-g-suite/>>. Acesso em 18 de novembro de 2019.

HEIDEMANN, Leonardo Albuquerque; OLIVEIRA, Ângelo Mozart Medeiros de; VEIT, Eliane Angela. Ferramentas online no ensino de ciências: uma proposta com o Google Docs. *Física na escola*. São Paulo. v. 11, n. 2, 2010, p. 30-33.

OLIVEIRA, P., e LIMONGI-FRANÇA, C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. *RAE Eletrônica*, 2005, 4(1), 1-21.

VARGAS, M.R.V. e ABBAD, G. S. Bases Conceituais em TD&E, 2006. Em J.E. Borges-Andrade, G.S. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para gestão de pessoas* (pp. 137-158). Porto Alegre: Artmed.